

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

Ronyê Mitchell de Oliveira Dutra

**GESTÃO DE RELACIONAMENTOS EM INTELIGENCIA
COMPETITIVA: MODELO E APLICAÇÃO**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina para a obtenção do
Grau de Mestre em Engenharia de
Produção.

Orientador: Prof. Dr. Aline França de
Abreu

Florianópolis

2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Dutra, Ronyê Mitchell de Oliveira
Gestão de relacionamentos em inteligência competitiva:
Modelo e Aplicação / Ronyê Mitchell de Oliveira Dutra ;
orientadora, Aline França de Abreu - Florianópolis, SC, 2014.
134 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. inteligência competitiva.
3. competitividade. 4. capital social. 5. redes de
relacionamentos. I. Abreu, Aline França de. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

Ronyê Mitchell de Oliveira Dutra

GESTÃO DE RELACIONAMENTOS EM INTELIGENCIA COMPETITIVA: MODELO E APLICAÇÃO

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia de Produção”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, ____ de _____ de 2014.

Prof. Dr. Antonio Cesar Bornia
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a, Dr.^a Aline França de Abreu,
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Dr. João de Abreu,
Universidade Federal de Sergipe

Prof.^a, Dr.^a Gertrudes Dandolini,
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a, Dr.^a Andrea Trierweiller,
Universidade Federal de Santa Catarina

A meu Pai, que me amou e enviou Jesus Cristo para morrer por mim. À minha esposa Karina, pelo carinho e compreensão. À minha família, pelo apoio sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao povo brasileiro que, por meio do governo federal e da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), proporciona oportunidades de formação e crescimentos a tantos cidadãos. Agradeço à equipe do Núcleo de Inovação e Gestão da Tecnologia da Informação (IGTI), da UFSC, que deu apoio aos trabalhos. Agradeço a meus tantos professores, orientadores e colegas na equipe do PPGEF-UFSC.

Tudo o que não é eterno é eternamente inútil.

(C. S. Lewis, 1898-1963)

RESUMO

GESTÃO DE RELACIONAMENTOS EM INTELIGENCIA COMPETITIVA: MODELO E APLICAÇÃO

Keywords: inteligência organizacional; inteligência competitiva; competitividade; capital social; redes; relacionamentos.

Mesmo sendo conhecido o fato de que as corporações atuam no mercado por meio de relacionamentos, são poucas as ferramentas de planejamento estratégico que levam em consideração o ambiente relacional das companhias na competição. Ao trabalhar IC em um modelo que desconsidere os pormenores da rede de relacionamentos da companhia, capta-se somente uma parte da realidade da inteligência e uma parte da realidade competitiva.

O propósito da presente pesquisa é estudar o uso das redes de relacionamentos na inteligência competitiva com o objetivo de obter vantagem competitiva. Propõe-se um modelo de gestão para que companhias gerenciem suas redes de inteligência. A vantagem competitiva é considerada no ambiente das organizações que visam o lucro. Será evidenciada a lacuna de pesquisa por um modelo de gestão para endereçar o desempenho das redes de relacionamentos de inteligência. Evidencia-se a aplicação de um modelo de gestão de relacionamentos para a inteligência em uma empresa brasileira.

A pergunta de pesquisa da presente dissertação se refere à competição de empresas imersas em suas redes de relacionamentos. Fica evidenciada a necessidade de um modelo de gestão para as redes de inteligência de pesquisa. Pergunta-se: Como é possível alavancar o uso das redes de relacionamentos a favor da companhia no planejamento e ações de IC, avaliando e aperfeiçoando o processo continuamente? O trabalho evidencia a lacuna científica no tema, propõe um modelo de gestão, propõe ferramentas, aplica o modelo e o ajusta em uma corporação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Resumo da abordagem metodológica proposta.....	37
Figura 2 – Construção da prática corporativa a partir da literatura.....	38
Figura 3 – Histograma dos periódicos presentes no referencial intermediário.	48
Figura 4 - Histograma do número de citações dos 35 artigos mais citados.....	49
Figura 5 – Histograma de artigos por ano de publicação.....	53
Figura 6 - Periódicos representados no referencial final e os respectivos números de artigos selecionados.....	54
Figura 7 - Relevância relativa dos autores.	55
Figura 8 - Periódicos mais citados nas referências bibliográficas dos artigos do referencial.	57
Figura 9 - Perspectivas de análise da literatura.....	59
Figura 10 - Prismas aplicados na análise sistemática.....	65
Figura 11 - Grafo de competidores no mercado relacionados pelo desenvolvimento de produtos homogêneos.	69
Figura 12 - Métodos apropriados para o aproveitamento do conhecimento na rede.	73
Figura 13 - Processo de construção do modelo de gestão e aplicação corporativa a partir da literatura.....	83
Figura 14 - Fundamentação teórica do modelo em diferentes áreas do conhecimento.....	88
Figura 15 - Modelo de gestão da rede de relacionamentos para IC.	89
Figura 16 - Formulário de metas.....	124
Figura 17 - Formulário de projetos de IC.	125
Figura 18 - Formulário de ação estratégica.....	126
Figura 19 - Formulário de ações.....	127
Figura 20 - Formulário de métricas.	128
Figura 21 - Formulário de avaliação.....	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Detalhamento das etapas e atividades propostas para a pesquisa-ação.....	41
Quadro 2- Processo de busca sistemática e seleção de artigos para referencial.	44
Quadro 3 - Questionamentos utilizados para construir o modelo a partir da literatura.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Artigos selecionados para o referencial.	52
Tabela 2- Periódicos representados no referencial final e os respectivos números de artigos selecionados.	56
Tabela 3 - Resumo dos resultados da avaliação de relevância relativa entre autores.....	56
Tabela 4 - Periódicos mais citados e suas origens.	58
Tabela 5 - Modelo proposto, método versus IC e Competitividade.....	131
Tabela 6 - Modelo proposto, método versus Redes e Relacionamentos.	132
Tabela 7 - Modelo proposto, modelo versus IC e competitividade.....	133
Tabela 8 - Modelo proposto, modelo versus redes e relacionamentos.....	134
Tabela 9 - Modelo proposto, proposições versus IC e competitividade.....	135
Tabela 10 - Modelo proposto, proposições versus redes e relacionamentos....	136

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AOM – *Academy of Management* – Academia de Gestão

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CRM – *Customer Relationship Management* – Gestão do Relacionamento com Cliente

DM – *Data Mining* – Mineração de Dados

EUA – Estados Unidos da América

IC – Inteligência Competitiva

JCR – *Journal Citation Report* – Relatório de Citações de Periódicos

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*, - Planejar, Executar, Verificar e Atuar

RH – Recursos Humanos

SCM – *Supply Chain Management* – Gestão da Cadeia de Suprimentos

SMS – *Strategic Management Society* – Sociedade de Planejamento Estratégico

SUMÁRIO

SUMÁRIO	45
1 INTRODUÇÃO	27
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	27
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	29
1.3 DEFINIÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	30
1.4 OBJETIVOS	31
1.4.1 Objetivo Geral	31
1.4.2 Objetivos Específicos	32
1.5 JUSTIFICATIVA	33
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	33
1.6 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	34
2 METODOLOGIA DE PESQUISA	36
2.1 INTRODUÇÃO	36
2.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	36
2.3 ETAPA TEÓRICA - MODELO	37
2.4 ETAPA EMPÍRICA - PESQUISA AÇÃO	38
	41
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
2.6 RESULTADOS ESPERADOS	43
3 REVISÃO DA LITERATURA	44
3.1 INTRODUÇÃO	44
3.2 SELEÇÃO DO REFERENCIAL	45
3.3 BIBLIOMETRIA	52
3.4 PROCESSO DE REVISÃO DA LITERATURA	58
3.5 POSICIONAMENTO DIANTE DA LITERATURA	59
3.5.1 Competitividade	59
3.5.2 Inteligência competitiva	60
3.5.3 Relacionamentos	61
3.5.4 Redes de relacionamentos	61
3.6 O ESTADO DA ARTE	62
3.7 ANÁLISE DA LITERATURA	63
3.7.1 Conceitos dos modelos concorrentes	65
3.7.2 Planejamento de IC em redes	72
3.7.3 Ação pelos relacionamentos em IC	76

3.7.4 Avaliação no processo de IC em redes	79
3.7.5 Reação em IC em redes	80
3.7.6 Conclusão	81
4 PROPOSTA DE MODELO	82
4.1 DESENHO DO MODELO A PARTIR DA LITERATURA	82
4.2 LITERATURA	84
4.2.1 Como é o processo?	84
4.2.2 Como mensurar o desempenho?	85
4.2.3 Como corrigir e aperfeiçoar?	86
4.3 MODELO	87
4.3.1 Estrutura geral do modelo	88
4.3.2 Contexto de aplicação do modelo	90
4.3.3 Detalhamento do modelo	91
4.3.3.1 Processo de IC	92
4.3.3.2 Medir	93
4.3.3.3 Agir	95
4.3.3.4 Ajustar	96
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
5 PESQUISA AÇÃO	99
5.3.1 Formulário de metas	103
5.3.2 Formulário de projetos de IC	105
5.3.3 Formulário de ações estratégicas	106
5.3.4 Formulário de ações em rede	107
5.3.5 Formulário de métricas	108
5.3.6 Mapa de relacionamentos	109
5.4.1 Ajustes no modelo a partir da pesquisa ação	112
6 CONCLUSÕES	114
6.1 SOBRE OS OBJETIVOS	114
6.3 SOBRE A METODOLOGIA	115
6.4 SOBRE O ESTADO DA ARTE	116
6.5 SOBRE O MODELO PROPOSTO	117
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE A – Formulários de aplicação do modelo	124
APÊNDICE B – Tabelas do modelo proposto	130

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo de introdução é apresentado o tema de pesquisa: redes de relacionamentos na inteligência competitiva. O tema é inserido no contexto de competição entre companhias pelo mercado e da busca pela vantagem competitiva. É exposta em linhas gerais a organização do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O que conduz uma corporação ao sucesso no ambiente competitivo e redundam em resultados, financeiros e não financeiros, para os envolvidos no negócio? Todos os envolvidos, dos acionistas aos trabalhadores e a sociedade, buscam constantemente a resposta a esta pergunta. Resposta que envolve, em geral, aspectos relacionados à competitividade (PORTER, 1991) e como obter vantagem competitiva no mercado, no contexto da maioria dos países e da economia global (PORTER, 2000).

No século XX, o potencial para aumento da competitividade residia no indivíduo. Hoje muitos dos processos industriais e de serviços estão consideravelmente dominados. Reside um desafio na abundante informação da economia do conhecimento (BELL, 1973; GALBRAITH, 1967). A inteligência competitiva tem sido neste sentido mais e mais demandada pelas corporações, para providenciar recomendações de ação factíveis, baseadas na avaliação das oportunidades e desenvolvimentos do meio externo que afetam a companhia (CALOF, 2002). A inteligência competitiva (IC) consiste em fazer com que os fatos e dados de um ambiente com informação abundante tenham sentido para a companhia, transformando-os em conhecimento útil à estratégia corporativa (BENHARDT, 2003).

Uma considerável medida de atenção foi dada ao aumento do desempenho do trabalhador ao longo do século XX. Taylor (1856-1915), com seu livro publicado em 1911: *Princípios da Administração Científica*, concentrou no trabalhador manual e seus serviço individual seus esforços para elevar a competitividade industrial. Para o século XI, porém, o desafio está ligado aos profissionais intelectuais que trabalham em redes de relacionamentos (DRUCKER, 1999).

Atualmente, o modelo das cinco forças de mercado, proposto por Porter (1997), é adotado no planejamento estratégico das corporações e tem influenciado suas decisões estratégicas. Do mesmo modo que a produtividade do trabalhador do século XX foi aprimorada pela avaliação de sua contribuição individual, a estratégia das empresas tem sido aprimorada com base em seu posicionamento estratégico individual. Contudo o profissional intelectual, grande lacuna da produtividade do século XXI, trabalha em redes (DRUCKER, 1999). Assim, as empresas tem caminhado para o trabalho em redes de relacionamentos (CASSERES, 1996) e seu planejamento estratégico requer ferramentas que contemplem o posicionamento competitivo em redes.

Os tipos de relacionamentos são variados, dependendo dos objetivos, das condições do mercado, das leis locais e das escolhas particulares dos dirigentes das organizações. Um dos relacionamentos mais comuns é o de fornecedor-cliente, com a aplicação das técnicas de gestão da cadeia de suprimentos. Existem além disso as alianças, pouco formalizadas e flexíveis, para pesquisa e desenvolvimento conjunto, por exemplo. Outro relacionamento comum são as alianças estratégicas formais, onde uma ou mais companhias se aliam formalmente, em geral, para agregar valor conjuntamente e cobrir lacunas de atendimento a seus clientes.

Um levantamento realizado por Tavares e Soares (2003) indica que no Brasil, já no ano de 2003, 70% das companhias possuem alianças ou parcerias estratégicas. É impossível negar que os relacionamentos estratégicos afetam as decisões estratégicas da empresa. Por exemplo, uma companhia fabricante de escovas de dente dificilmente investirá em desenvolver um novo produto como o fio-dental, caso já possua parceria com outra empresa que já fabrica o produto e complementa sua linha de higiene bucal. Por outro lado, é muito provável que uma empresa fabricante de celulares invista no desenvolvimento de aplicativos para *smart-phone* caso já tenha realizado parceria de pesquisa e desenvolvimento com três empresas de software nos últimos dois anos.

Mesmo as corporações atuando no mercado por meio de relacionamentos, são poucas as ferramentas de planejamento estratégico que levam em consideração o ambiente relacional das companhias. Ao trabalhar IC em um modelo que desconsidere os pormenores da rede de relacionamentos da companhia, capta-se somente uma parte da realidade da inteligência e uma parte da realidade competitiva. Trabalhar IC sem considerar os pormenores de uma rede de relacionamentos pode incidir no risco de captar somente uma parte da realidade. Mais adiante será

evidenciada a lacuna existente hoje para aprimorar o posicionamento estratégico das corporações e a qualidade de suas decisões levando em consideração um ambiente competitivo de relacionamentos interdependentes mais próximo à realidade.

O contexto da presente pesquisa consiste neste ambiente de competição denso de informações. A IC é reconhecida como importante ferramenta estratégica para adquirir o conhecimento para tomar decisões e ações competitivas (BERNHARDT, 2003). Neste contexto, as redes de relacionamentos corporativo e pessoal desempenham papel chave na busca pela vantagem competitiva.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O propósito da presente pesquisa é estudar o uso das redes de relacionamentos (WATTS, 2009) na inteligência competitiva (CALOF; WRIGHT, 2008) com o objetivo de obter vantagem competitiva (PORTER, 2000) propondo um modelo de gestão para que companhias gerenciem suas redes de inteligência. A vantagem competitiva é considerada no ambiente das organizações que visam o lucro. Muito tem sido pesquisado nas três áreas separadamente: IC, competitividade e redes de relacionamentos. Porém será evidenciado mais adiante a lacuna de pesquisa por um modelo de gestão para endereçar o desempenho das redes de relacionamentos de inteligência. O presente trabalho está concentrado em evidenciar um sistema de gestão de relacionamentos para a inteligência com o objetivo da vantagem competitiva.

A vantagem competitiva motiva corporações, no sentido em que este é o meio pelo qual as companhias esperam obter sucesso no mercado. Para que uma companhia tenha sucesso não é necessário possuir capital infinito e recursos e processos perfeitos. Basta ser melhor ou diferente dos competidores em um sentido que lhe garanta maior ou melhor participação no mercado (PORTER, 1991). A vantagem competitiva visionada nesta pesquisa é a vantagem oriunda de conhecimento que proporcione melhores decisões gerenciais. Estas decisões estão na base determinante do sucesso corporativo (PORTER, 1991) considerando companhias competindo em condições semelhantes de capital e recursos.

Inteligência competitiva é a atividade que suplementa as decisões gerenciais estratégicas e táticas (FULD, 1994; CALOF, 2002). IC aponta no sentido de prever mudanças no mercado, controlar o risco e

criar estratégias poderosas em termos do conhecimento do meio em que se insere o negócio (GILAD, 2004; CANONGIA; SANTOS, D; SANTOS M; ZACKIEWICZ, 2004). O conceito de IC já se encontra bastante amadurecido no que se refere à quantidade de livros publicados e no uso do processo de IC pelas companhias na prática corporativa.

Os relacionamentos da corporação desempenham um papel chave no ganho de vantagem competitiva, em um mercado em que companhias não competem individualmente mas em grupos coligados (CASSERES, 1996). As alianças estratégicas são um destes relacionamentos. Somam-se os relacionamentos dentro da cadeia produtiva, com fornecedores e clientes. Além destes, são importantes os relacionamentos com futuros colaboradores, organizações que possam influenciar os negócios da empresa, mídia, governos e outros (FROW, 1998).

Os relacionamentos internos e externos da corporação formam uma rede social. As redes sociais são formadas pelos relacionamentos pessoais de indivíduos dentro e fora da companhia. Um modelo que busque melhor utilizar a rede de relacionamentos de uma corporação deveria, para ser mais abrangente, associar tanto relacionamento dentro quanto fora da companhia. A rede social informal dos colaboradores, inclusive presidentes das companhias, é densa (WATTS, 2006) e pode influenciar os rumos corporativos. Os relacionamentos pessoais que serão úteis a IC podem ser promovidos por outros processos como a gestão da cadeia de suprimentos (SCM) ou a gestão do relacionamento com o cliente (CRM).

A pergunta de pesquisa da presente dissertação se refere à lacuna de pesquisa indicada na revisão bibliográfica. Fica evidenciada a necessidade de um modelo de gestão para as redes de inteligência de pesquisa. Pergunta-se: Como é possível alavancar o uso das redes de relacionamentos a favor da companhia no planejamento e ações de IC, avaliando e aperfeiçoando o processo continuamente? O trabalho propõe-se a responder a esta pergunta.

1.3 DEFINIÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

O tema da presente pesquisa é a gestão dos relacionamentos corporativos para a inteligência competitiva. A definição do tema passa pela inquietação científica do autor na atuação de cinco anos na área de comércio internacional. Passa pela interação com diferentes

pesquisadores e com a literatura nas áreas de relacionamentos, inteligência competitiva e vantagem competitiva.

A inquietação científica do autor origina-se de duas fontes principais: a literatura em gestão e a prática profissional de inteligência competitiva. A literatura deixa clara a importância da vantagem competitiva para o sucesso duradouro da corporação (PORTER, 1991; CASSERES, 1996; PORTER, 1997; DRUCKER, 1999). Por outro lado, a prática profissional fornece evidências ao autor da distância entre os modelos teóricos e a prática da inteligência, grandemente dependente dos relacionamentos. Seria de interesse averiguar os modelos de gestão presentes na literatura para IC e sua aderência à prática de relacionamentos corporativos.

1.4 OBJETIVOS

O propósito da presente pesquisa é propor um modelo de gestão de relacionamentos na inteligência competitiva e evidenciar a aplicação do modelo em uma companhia com o objetivo da vantagem competitiva. Espera-se que o modelo proposto contribua para o desenvolvimento científico de teorias competitivas mais próximas da realidade conectada de múltiplos relacionamentos no mercado. Espera-se adicionalmente contribuir para as corporações com um processo que pode ser colocado em prática e fazer as corporações mais competitivas e assim responder à seguinte pergunta: Como é possível alavancar o uso das redes de relacionamentos a favor da companhia no planejamento e ações de IC, avaliando e aperfeiçoando o processo continuamente?

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é propor um modelo de gestão de relacionamentos e ajustá-lo pela aplicação em uma companhia. O desenho do modelo será a partir dos modelos existentes na literatura e suas lacunas em relação à competitividade pelos relacionamentos em IC. A aplicação se dará na companhia de atuação do autor.

Como previamente mencionado, as redes de relacionamentos são uma realidade corporativa. Grande parte da informação necessária à

inteligência passa por estas redes e a companhia que melhor fizer uso destas redes obterá a maior vantagem competitiva.

Com a intenção de evitar as incertezas da busca por um modelo emergente na literatura se adotará o ciclo PDCA (DEMING, 1950) como base para análise e construção do modelo. Conforme ressaltado por Moen e Norman (2011) o ciclo tem seu fundamento na filosofia científica grega e no método científico de investigação em si mesmo. A proposta do ciclo PDCA por Deming (1950) em 1950 teve grande aceitação científica no ano seguinte e foi aprofundado por outros cientistas como Langley e outros (2009). Foi fundamental para a competitividade da indústria Japonesa nas décadas seguintes. O ciclo tem a vantagem de ser amplamente aceito e conhecido na indústria, favorecendo a aplicabilidade do modelo em empresas.

Deste modo, o objetivo geral do trabalho é propor um modelo de gestão de relacionamentos e ajustá-lo pela aplicação em uma companhia. O modelo deve construir sobre os modelos já existentes de redes de relacionamentos e de IC. Este modelo será aplicável, isto é, cristalizado em um processo que possa ser colocado em prática nas corporações.

1.4.2 Objetivos Específicos

O trabalho apresentará um modelo de gestão baseando-se no ciclo de planejamento, execução, monitoramento e ação (PDCA). Neste sentido, objetivos específicos são traçados em relação ao objetivo principal:

1. Levantar o estado da arte no tema IC e redes de relacionamentos.
2. Inferir modelo de gestão tomando com base o ciclo PDCA.
3. Propor ferramentas para aplicar o modelo.
4. Aplicar e ajustar o modelo dentro da realidade de uma companhia.

1.5 JUSTIFICATIVA

O estudo da competitividade corporativa é assunto central na gestão moderna. No âmbito acadêmico e corporativo buscam-se subsídios para decisões corporativas mais acertadas com o apoio da inteligência competitiva, existente seja como processo formal ou informal na companhia. Neste contexto, as redes de relacionamentos tem papel chave.

Casseres (1996) detalha um caso bastante ilustrativo, onde gigantes da informática como Sun Microsystems, HP, IBM e Motorola são desafiadas por uma pequena empresa emergente, Mips Computer Systems, e sua rede de relacionamentos. Neste caso, uma companhia muito menor pôde, através de alianças e colaboração, competir com uma empresa com capital mais abundante e maior escala. Ela foi capaz de mobilizar recursos por meio de seus relacionamentos de tal forma que a empresa de maior porte se viu forçada, por sua vez, a buscar ampliar relacionamentos para fortalecer sua posição.

A rede detém recursos. A rede detém informações úteis no processo de competição. São informações sobre produtos, processos, tecnologias, projetos em andamento e até informações sobre outras pessoas que possuem mais informação. Tudo isto está contido em relacionamentos, em pessoas conectadas entre si por elos pessoais.

É mais difícil competir como se a empresa fosse uma ilha isolada de todo o resto. Os relacionamentos estão presentes e é preciso uma postura ativa das companhias para gerenciá-los. É possível agir de forma planejada e aproveitar a vantagem gerada pela informação competitiva nas redes.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos com suas consequentes subseções. Ao final do trabalho é apresentado um apêndice com os formulários utilizados para aplicar o modelo em uma corporação. Os primeiros dois capítulos são introdutórios ao tema central do trabalho. Os seguintes três capítulos tratam do desenho e aplicação do modelo de gestão e o último capítulo traça as conclusões e possíveis rumos para futuras pesquisas.

O primeiro capítulo é uma introdução ao trabalho. Nele são apresentados o objetivo geral da pesquisa e os objetivos específicos. O segundo capítulo trata da metodologia aplicada ao trabalho. É abordada a composição teórico-empírica do trabalho e suas justificativas.

O terceiro capítulo apresenta a revisão e análise da literatura no tema de redes de relacionamentos em IC. É justificada a percepção do estado da arte a partir da literatura e as lacunas de pesquisa são evidenciadas. O quarto capítulo trata do desenho de um modelo de gestão de relacionamentos em IC baseado no conceito de gestão PDCA e na literatura de IC e redes de relacionamentos. O quinto capítulo descreve a aplicação do modelo em uma corporação e os ajustes no modelo. Finalmente, o sexto e último capítulo faz as conclusões e sugere rumos para futuras pesquisas.

1.6 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Uma das limitações do presente trabalho é a escolha do ciclo PDCA como base para avaliação e proposta do modelo de IC para a competitividade corporativa. Embora seja um modelo amplamente aceito e aplicado na indústria, seu uso como base para o modelo proposto acrescenta uma componente de tendência à pesquisa. O desenho do modelo a partir de uma perspectiva emergente, buscando encontrar na literatura um padrão ou forma característica, poderia levar a um modelo diferente e incluso superior. Futuras pesquisas poderão testar e comprovar esta hipótese.

A lógica de construção do modelo proposta no capítulo 4, quadro 3, é de autoria própria e segue uma sequência lógica propositiva. Deixou-se de tomar base em investigação científica previa. O modelo desenvolvido poderia ser melhorado ou modificado com uma fórmula de desenho mais elaborada. Futuras investigações poderão propor ajustes ao modelo com base em ferramentas de desenvolvimento com base científica reconhecida.

A aplicação do modelo em somente uma empresa constitui limitação de pesquisa. A pesquisa-ação serviu aos propósitos do presente trabalho. Por outro lado uma repetida aplicação do modelo em diferentes empresas, em diferentes ramos pode vir a demonstrar maiores variações do modelo dependendo de sua aplicação. Futuras pesquisas empíricas poderão expandir o assunto da aplicabilidade do modelo.

Finalmente, em relação ao escopo do referencial bibliográfico, o universo de artigos pesquisados foi limitado aos portais com maiores retornos nas buscas, somente aos artigos retornados e não suas referências e foi excluída a área médica por retornar um número muito grande de artigos com muito pouco a contribuir com a pesquisa em geral. As ferramentas de busca dos portais possuem limitações. Em geral essas limitações foram contornadas aumentando o escopo de artigos e intensificando o trabalho de seleção. Mesmo assim não se pode descartar a possibilidade de erros de indexação dentro dos portais.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 INTRODUÇÃO

Esta seção destina-se a apresentar a metodologia de pesquisa científica utilizada para atingir os objetivos do trabalho de pesquisa. Os métodos de pesquisa escolhidos são a revisão sistemática da literatura e a pesquisa-ação. A escolha do método é devidamente justificada. São apresentados os fundamentos teóricos de pesquisas anteriores sobre a metodologia, de maneira a sustentar os resultados obtidos e ao mesmo tempo servir de referencia para o leitor.

2.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Com vistas a atingir os objetivos de pesquisa e de elevar a compreensão científica sobre o tema da competitividade pelas redes de relacionamentos na inteligência competitiva, propõe-se uma abordagem combinada teórico-empírica. Deste modo, espera-se endereçar de modo apropriado os aspectos teórico e prático. A visão teórica é relacionada a pesquisas anteriores e continuidade científica. O aspecto prático está ancorado na aplicabilidade do modelo na prática corporativa.

Espera-se que a o complemento entre o modelo teórico e a aplicação prática contribua com um modelo que possa ser implementado em organizações. Isto favoreceria futuras investigações científicas empíricas de aplicação do modelo em corporações. A combinação é justificada pela complementaridade das concepções metodológicas de pesquisa (FLEURY et al, 2009). A figura 1 ilustra de forma sintética a abordagem metodológica combinada proposta.

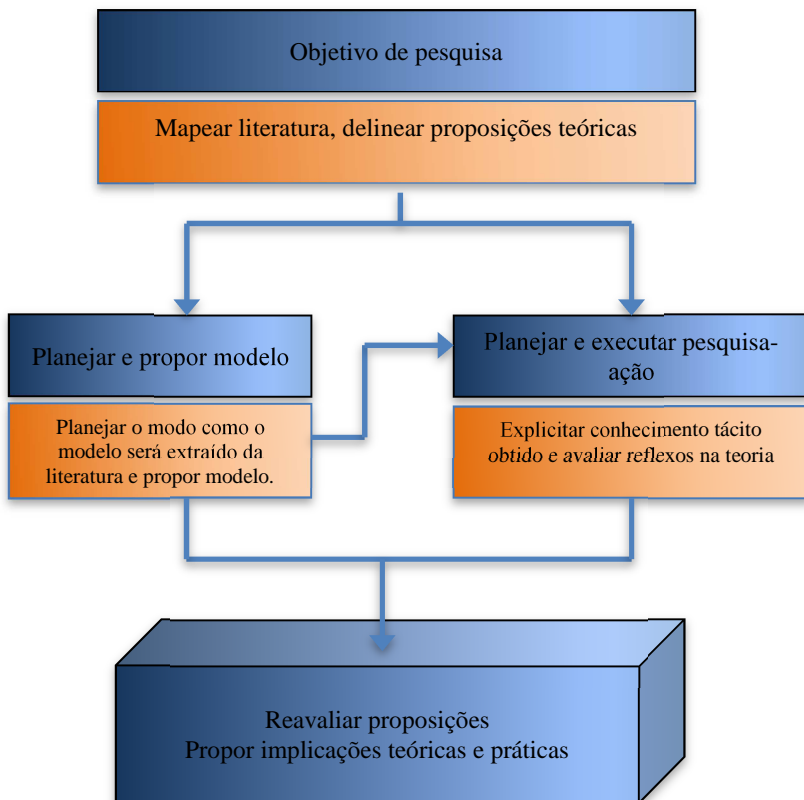


Figura 1- Resumo da abordagem metodológica proposta
Fonte: autoria própria

2.3 ETAPA TEÓRICA - MODELO

A etapa teórica da pesquisa consiste em planejar e realizar a análise da literatura com o fim de propor o modelo a partir do conhecimento científico existente. A análise é realizada buscando recursos na literatura sob quatro perspectivas: competitividade, inteligência competitiva, redes e relacionamentos. Cada um dos modelos das áreas é analisado em relação a quatro aspectos principais: item de planejamento, disposição para a ação, medida de desempenho e aperfeiçoamento contínuo.

A análise sistemática da literatura nas áreas e aspectos propostos visa permitir maior detalhamento no desenvolvimento de teoria no tema.

A partir das premissas e proposições da literatura é construído o modelo de gestão de relacionamentos para IC, resultado principal da pesquisa. O modelo é ajustado pela aplicação prática em uma corporação, através de um método de aplicação do modelo. A figura 2 ilustra o processo de construção da teoria à prática corporativa.

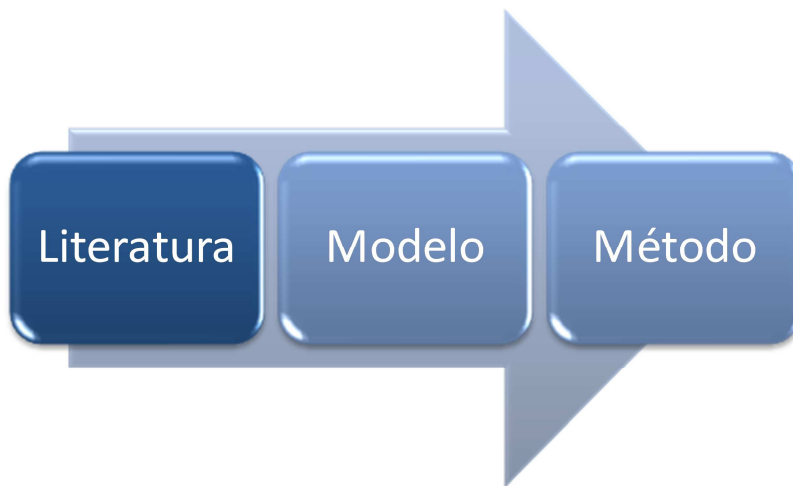


Figura 2 – Construção da prática corporativa a partir da literatura
Fonte: autoria própria

2.4 ETAPA EMPÍRICA - PESQUISA AÇÃO

O objetivo de pesquisa envolve aplicar o modelo na prática corporativa. A transferência do conhecimento do domínio teórico para a prática das empresas envolve a passagem por algum tipo de método ou ferramentas de aplicação. Por isso é justificada a escolha da pesquisa-ação como técnica para captar as dificuldades e especificidades do processo de passagem do modelo à prática. Será adotada uma visão construtivista e aceitando a realidade múltipla das corporações, mesmo considerando-se o envolvimento passional do pesquisador e de outros envolvidos na companhia (FLEURY et al, 2009).

A pesquisa-ação é uma pesquisa do tipo qualitativa com base empírica e social, realizada em associação com uma ação que visa resolver um problema com vários atores envolvidos (FLEURY et al, 2009). Neste tipo de pesquisa os próprios pesquisadores se envolvem na

resolução do problema tanto como agentes como atores, dependendo do tipo de pesquisa. Observa-se que o pesquisador, deste modo, tem a oportunidade de adquirir conhecimentos tácitos profundos do problema em questão (NONAKA; TAKEUSHI, 1997). Encarada sob uma perspectiva construtivista, a imersão do pesquisador no problema é extremamente positiva, pois imbuí o pesquisador da visão experimentada na realidade vivida dentro do problema a ser resolvido.

A aplicação de um processo de busca pela produtividade do profissional intelectual (DRUCKER, 1999) é uma tarefa com componentes técnicas, mas também com muitas componentes sociais. O contexto social é sempre específico, pois depende da cultura organizacional e, mais diretamente, dos atores envolvidos na execução do processo. Toda aplicação de processo desta natureza está contida em um contexto peculiar e molda-se de acordo com a situação da corporação no tempo. O método de pesquisa-ação atende a esta especificidade e, ao mesmo tempo, propicia ao pesquisador um envolvimento no processo que agregue conhecimento tácito que possa ser posteriormente traduzido em conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As etapas do planejamento e execução da pesquisa-ação são mostradas no quadro 1 e sucintamente descritas a seguir.

Definir contexto e propósito: Nesta etapa o problema é claramente definido dentro da companhia, a situação é diagnosticada como problema e seus limites temáticos e fronteiras entre áreas e pessoas e envolvidas são definidos. São estabelecidos os critérios de avaliação e desempenho da pesquisa-ação para que o sucesso da pesquisa possa ser medido ao final do processo. No caso da presente pesquisa, trata-se de um processo de gestão de relacionamento na área administrativa de uma empresa produtora de bens de capital. A companhia deseja melhorar seu processo de IC pela maior utilização de sua rede de relacionamentos.

Definir estrutura conceitual teórica: Nesta etapa, a literatura dentro do tema é mapeada e são colocadas as proposições teóricas e estabelecidas a questão e objetivo de pesquisa. Para esta pesquisa, a literatura foi mapeada na etapa do referencial teórico, a questão de pesquisa é a gestão de relacionamentos para a inteligência competitiva.

Selecionar unidades de análise e técnicas de coleta de dados: O trabalho será delimitado dentro de uma empresa produtora de bens de capital. A coleta de dados será principalmente através de reuniões com gestores e visitas ao local onde acontecem as atividades de inteligência. Técnicas e protocolo de pesquisa-ação serão definidos com base nos resultados da etapa teórica e no modelo de gestão de relacionamentos.

Coletar dados: Nesta etapa são realizadas as reuniões e coletados os dados que possibilitem análises e avaliações em relação à literatura. Foi utilizado um diário de atividades organizado de acordo com as etapas do processo de aplicação, para registrar as dificuldades e detalhes do processo.

Analisar dados e planejar ações: Os dados deverão ser tabulados de forma a serem comparados com as proposições estabelecidas no planejamento. Com base nesta comparação, será realizada proposta de data e estrutura para colocar em funcionamento o modelo na companhia. É recomendável propor os processos afetados e documentar as mudanças propostas.

Implementar ações: O plano proposto pode alterar significativamente o trabalho diário dos profissionais da corporação. É importante que sejam estabelecidas as ações em forma de teste piloto para que o sucesso seja reproduzido para outras áreas pela própria companhia, por uma questão de limitação da responsabilidade.

Avaliar resultados e gerar relatório: Os resultados da aplicação serão confrontados com os critérios de desempenho estabelecidos no planejamento e avaliados à luz das proposições retiradas da literatura. Serão desenhadas as implicações teóricas refletidas na competitividade da companhia através das redes de relacionamentos na inteligência competitiva.

Deste modo a pesquisa-ação será o método de pesquisa adotado com o objetivo de equacionar o problema corporativo de modo apropriado e endereçá-lo dentro da teoria proposta e modelada a partir da literatura e do primeiro estudo quantitativo. O objetivo científico será o de obter informações e um aprofundamento tácito que seria difícil através de outros métodos de pesquisa (FLEURY et al, 2009).

Será utilizada uma abordagem científica do problema de uma organização real juntamente com pessoas da corporação através do planejamento da abordagem, tomada de ação, avaliação da ação e documentação e aprendizagem em um ciclo contínuo e repetido até a solução do problema. Será estabelecida a ação cooperativa com os envolvidos no problema dentro da companhia como agentes da mudança. Finalmente, com base nestes autores, serão realizados ciclos iterativos de pesquisa e ação em um problema real em tempo real e não em análise retrospectiva.

Desta forma, a segunda fase da pesquisa será de abordagem qualitativa, com vista a responder mais apropriadamente ao objetivo de um modelo aplicável. Será caracterizada, portanto, como uma pesquisa-

ação em modalidade emancipatória sob a perspectiva de um paradigma essencialmente construtivista (FLEURY et al, 2009).

Planejar pesquisa-ação	Definir contexto e propósito	Diagnosticar situação Definir tema e interessados Delimitar o problema Definir critérios de avaliação para pesquisa
	Definir estrutura conceitual teórica	Mapear literatura Delinear ideias e proposições Determinar objetivos de pesquisa
	Selecionar unidades de análise e técnicas de coleta de	Selecionar unidade de análise Definir técnicas de coleta de dados Elaborar protocolo da pesquisa-ação
	Coletar dados	Registrar dados Realimentar dados
	Analisar dados e planejar ações	Tabular dados Comparar dados empíricos com a teoria Elaborar plano de ações
	Propor ações	Aprovar plano de ações
	Avaliar processo e gerar relatório	Avaliar processo Prover estrutura para replicação Propor implicações teóricas e redigir relatório

Quadro 1 - Detalhamento das etapas e atividades propostas para a pesquisa-ação.

Fonte: adaptado (FLEURY et al., 2009).

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Propõe-se uma abordagem de pesquisa combinada em duas fases, caracterizando um estudo do tipo explanatório. No caso da pesquisa proposta, primeiramente a pesquisa pela análise sistemática da literatura e desenho do modelo seguindo-se, posteriormente, a pesquisa-ação. A ordem das etapas propicia uma explicação sobre resultados esperados ou não na etapa quantitativa.

Será buscada uma abordagem equilibrada das etapas e a aplicação sequencial com a etapa teórico-conceitual primeiro. O intento não é utilizar uma das abordagens como complemento secundário. O objetivo é aproveitar a complementaridade no desenvolvimento de um modelo abrangente e aplicável de gestão de relacionamentos. Por esta razão as abordagens serão combinadas pela conexão dos dados.

Desta forma, a etapa teórico-conceitual destina-se a, primeiramente, explorar a literatura em busca dos modelos e teorias aplicáveis na área. Objetiva realizar a análise sistemática da literatura em relação a aspectos chave do trabalho que suportem a resposta à pergunta de pesquisa. Finalmente, a análise culmina com a proposição do modelo em resposta à pergunta de pesquisa.

A etapa qualitativa objetiva responder à pergunta: que etapas envolveriam a aplicação do modelo na corporação e quais os seus reflexos na teoria científica? O método de pesquisa a ser utilizado é a pesquisa-ação. Embora não leve a conclusões generalizadas como a etapa anterior, a pesquisa-ação irá possibilitar um estudo aprofundado, tocando em aspectos tão específicos quanto os relacionamentos de trabalho, negociação de interesses e relações de poder ao longo da aplicação da ação. Além disto, caso a primeira etapa gere algum resultado ou pergunta inesperada, esta poderá ser endereçada em um caso específico de aplicação durante a pesquisa-ação.

A principal vantagem na combinação de abordagens no caso da pesquisa proposta é o uso de múltiplas concepções metodológicas ou pontos de vista, que se complementem para aumentar a solidez da entrega teórica da pesquisa científica. Além disto, a combinação possibilita responder à pergunta de pesquisa do modo mais completo e provisiona tendências e evidências mais claras nos resultados com o apoio mútuo entre as duas diferentes abordagens.

Em suma, para atingir o objetivo de pesquisa de alavancar o uso das redes de relacionamentos a favor da companhia no planejamento e ações de IC, propõe-se uma abordagem combinada, sequencial, em um

estudo explanatório conjugando abordagens. Os resultados das duas abordagens serão conectados de tal forma que o desenho teórico lidere a pesquisa empírica. A combinação das abordagens permitirá, separadamente, a resposta da pergunta de pesquisa e, conjuntamente a visão múltipla positivista-construtivista do objetivo de pesquisa. Espera-se desta forma, entregar um avanço científico sólido e metodologicamente bem endereçado.

2.6 RESULTADOS ESPERADOS

O resultado principal esperado da pesquisa proposta é a elevação da compreensão científica sobre os relacionamentos na inteligência competitiva para a competitividade corporativa. A partir de uma teoria embasada na literatura, espera-se obter relações teóricas inferidas a partir de uma etapa de análise sistemática. Espera-se que a etapa teórica forneça subsídios para uma empírica com o aprofundamento do conhecimento científico pela resolução de um problema real de uma empresa fabricante de bens de capital.

Com vistas a ter atingido o objetivo primário, espera-se responder à pergunta de pesquisa: Como é possível alavancar o uso das redes de relacionamentos a favor da companhia no planejamento e ações de IC, avaliando e aperfeiçoando o processo continuamente? Espera-se obter um modelo para a gestão dos relacionamentos neste contexto. Este terá sido construído a partir da sistemática da literatura.

Espera-se obter na etapa empírica, através de ciclos iterativos de pesquisa-ação, a resolução de um problema real de uma empresa fabricante de bens de capital. A vivência do problema e sua resolução, com base na teoria delineada previamente e sustentada pelo modelo, fornecerá maior profundidade e uma reflexão sobre os impactos da prática na teoria desenhada.

Através da resposta a estas duas perguntas, espera-se levar adiante a fronteira do conhecimento no tema, elevando a compreensão científica sobre a gestão de relacionamentos na inteligência competitiva. A gestão intencional dos relacionamentos voltada para o ganho de competitividade através de IC é de grande valor para as companhias. Como resultado espera-se a entrega de um avanço teórico, tendo confirmado os reflexos da realidade empírica nesta mesma teoria.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 INTRODUÇÃO

Foi respeitado um processo para a busca horizontal sistemática de artigos para que fosse apurado o estado da arte do tema. Procurou-se manter transparência e critério em cada etapa do processo com o objetivo de ter um grupo de artigos escolhidos imparcialmente, que representem o estado da arte no tema. O processo é baseado no trabalho de Conforto, Amaral e Silva (2011), Hemingway e Brereton (2009), Green (2005) e Pittaway e outros (2004) e possui as etapas mostradas no quadro 2.

Definir problema de pesquisa
Definir objetivos da revisão
Estabelecer as fontes primárias
Definir frases-chave para busca
Estabelecer critérios de inclusão
Estabelecer critérios de qualificação
Escolher método e ferramentas de busca
Criar cronograma
Conduzir buscas
Analisar e documentar resultados
Sintetizar resultados
Formular modelo teórico ou hipóteses teóricas

Quadro 2- Processo de busca sistemática e seleção de artigos para referencial.

Fonte: Adaptado de Conforto, Amaral e Silva (2011).

A busca sistemática foi complementada por uma busca seletiva com pesquisadores no meio científico, com base em trabalhos clássicos ou de grande destaque no tema e complementando com a vivência empresarial do pesquisador. Desta forma, espera-se uma busca horizontal ampla de modo a obter um referencial teórico que represente o estado da arte no tema proposto. O objetivo é que o referencial seja suficientemente recente, controlado pelo parâmetro ano de publicação, e significativo, controlado em parte pelo parâmetro número de citações, para representar o estado da arte no tema. Considerou-se que o parâmetro número de citações controla parcialmente o quão significativo é o referencial por causa da etapa 8 do processo. Ali se busca, entre todos os artigos alinhados, aqueles trabalhos oferecendo potencial de contribuir para avançar a fronteira científica no tema, mas que tenham sido pouco citados por diferentes razões.

3.2 SELEÇÃO DO REFERENCIAL

Durante os testes, verificou-se que combinações de palavras-chave retornavam um número pequeno de artigos cada uma, mas que em conjunto representavam um bom número de trabalhos. Depois de alguns testes, decidiu-se, portanto, pela busca através das expressões abaixo ou combinações entre elas.

Inteligência competitiva

Inteligência 2.0

Crowdsourcing

O conceito de inteligência competitiva foi definido alhures. Foram adicionados à busca os constructos inteligência 2.0 e *crowdsourcing*, ambos relacionados à inteligência em redes de relacionamentos. Inteligência 2.0 é a obtenção de conhecimento a partir de muitos indivíduos com base em ferramentas de interação pela internet (BONABEAU, 2009). *Crowdsourcing* é a criação de conteúdo, consenso ou inteligência a partir de muitos indivíduos de maneira pouco controlada (HUBERMAN; ROMERO, 2009).

Espera-se que no conjunto de artigos retornados, abordem-se os assuntos de redes de inteligência, relacionamentos na inteligência e outros relacionados. Descreve-se o processo de seleção e refinamento do referencial teórico. Através de uma varredura horizontal da literatura são identificados os principais e mais recentes artigos científicos no tema. A varredura horizontal é ampla e não se aprofunda nos detalhes da

literatura. O objetivo é obter um referencial teórico que represente o estado da arte no tema.

A seguir é apresentado o referencial teórico obtido a partir da varredura horizontal da literatura. É explicitado igualmente, em detalhe, o processo pelo qual o referencial é obtido. O referencial teórico representa o estado da arte no tema, a fronteira científica no tema específico, a partir da qual se deseja avançar no conhecimento científico.

O referencial sofre uma avaliação superficial preliminar, por meio de uma bibliometria. Nesta, são mensuradas a relevância científica dos trabalhos selecionados, o posicionamento dos autores, dos periódicos de publicação e das referências citadas nos artigos. O objetivo é obter uma visão ampla do referencial teórico selecionado e seus autores para correto planejamento do estudo aprofundado.

Com o objetivo de levantar a fronteira do conhecimento científico sobre o tema: redes de relacionamentos na inteligência competitiva para a competitividade corporativa, foi realizada uma varredura horizontal da literatura. A varredura horizontal da literatura científica foi limitada às bases de periódicos disponíveis no portal da CAPES. Do total de bases, foram selecionadas as mais relevantes para o trabalho levando em consideração o índice de impacto científico JCR (*Journal Citation Report*) e o número de artigos retornados para o tema.

A primeira base selecionada foi a ISI *web of knowledge* que, por ser a elaboradora do índice de impacto científico JCR, possui um grande número de periódicos indexados. Por ordem do número de artigos retornados para o tema foram selecionadas, além disso, as bases SCOPUS, BLACKWELL, WILSON WEB, EMERALD, CAMBRIDGE, SCIENCE DIRECT e SPRINGERLINK. Com a entrada de palavras-chave relacionadas aos termos inteligência competitiva, *crowdsourcing* e inteligência 2.0, foi retornado um total de 3719 artigos científicos publicados entre 2001 e 2012, ano de definição e aplicação do modelo em uma organização. Os artigos publicados posteriormente em 2013 foram buscados e avaliados e não foram encontrados trabalhos que pudessem contribuir significativamente.

Os 3719 artigos formam o referencial inicial a ser filtrado de acordo com o processo mostrado no Quadro 2. O processo é baseado no trabalho de Conforto, Amaral e Silva (2011), Hemingway e Brereton (2009), Green (2005) e Pittaway e outros (2004). O objetivo do processo de refinamento do referencial teórico é selecionar artigos que reflitam a fronteira científica sobre o tema, de modo imparcial e transparente. A seguir são descritos as alterações e refinamento do referencial inicial, com o alvo de atingir um referencial final de cerca de 20 artigos.

Tomaram-se cuidados, ao obter as referências bibliográficas das bases, para que fossem retornados somente artigos científicos. No entanto algumas bases retornaram livros, filmes, vídeos e patentes, além de referências sem periódico e desalinhadas com o tema. Estas referências foram eliminadas do referencial, em um total de 247 referências. Foram eliminados 93 artigos duplicados. Foram retornados pelas bases artigos com publicação anterior a 2001, embora o filtro nas bases tenha sido feito para artigos dos últimos doze anos, de 2001 a 2012. Um total de 103 artigos anteriores a 2001 foi excluído.

Os 3276 artigos restantes foram avaliados pelo título e, quando necessário, pelo resumo, para alinhamento com o tema. Foram mantidos somente artigos que pudessem acrescentar entendimento do tema e da fronteira científica deste. Foram eliminados 3051 artigos que não se alinhavam ao tema. Restaram 225 artigos alinhados com o tema.

Com o intuito de refinar ainda mais o referencial, buscou-se estruturar um filtro pela relevância científica, tendo como parâmetro de medida o número de citações do artigo no meio científico. A partir do portal *Google scholar* (www.scholar.com) foi buscado o número de citações dos 225 trabalhos listados no referencial. Foi encontrado número de citações para 101 artigos. Para outros 124 artigos não foi possível determinar o número de citações. Estes 225 artigos compõem o referencial intermediário. A figura 3 mostra o histograma dos periódicos presentes no referencial intermediário.

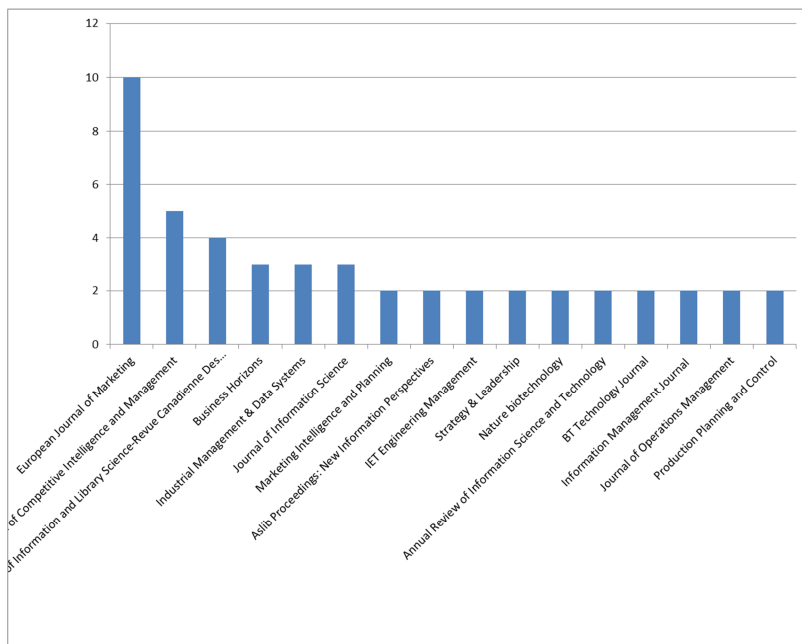


Figura 3 – Histograma dos periódicos presentes no referencial intermediário.

Fonte: autoria própria.

Dos 101 artigos com número de citações disponível, foram selecionados 39 que correspondiam a 80% do número total de citações somando todos os 101 artigos. Estes 39 artigos foram avaliados com mais detalhe, a partir do resumo ou do texto completo do trabalho científico. A figura 4 mostra a distribuição do parâmetro número de citações para os 101 artigos. Para os outros 124 artigos com número de citações indisponível, foi feita uma avaliação de relevância para o tema, com base no resumo ou texto completo do artigo.

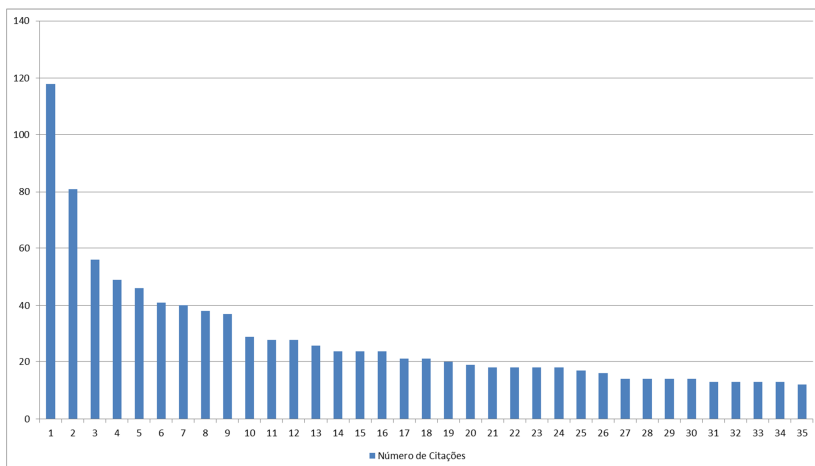


Figura 4 - Histograma do número de citações dos 35 artigos mais citados.

Fonte: autoria própria.

Através de uma análise mais criteriosa dos 124 artigos com número de referências indisponível, foram selecionados 28 mais alinhados ao tema. A análise incluiu o resumo dos artigos, para identificar os trabalhos com maior potencial de colaborar para o entendimento do tema. Somados aos 39 artigos mais citados os 28 mais alinhados, restou um total de 67 artigos para a etapa de avaliação detalhada do resumo ou texto completo dos artigos, para um maior refinamento do referencial.

A etapa seguinte é de seleção dos artigos mais alinhados com o tema, levando em consideração o resumo do artigo e seu texto completo quando necessário. Aos 67 artigos, foram adicionados 5 artigos obtidos por pesquisa aberta na internet e outros 3 artigos considerados importantes pelo autor e indicados por outros pesquisadores, mas que não apareceram no referencial inicial para que pudessem ser selecionados no processo. Do total resultante, foram selecionados os 16 artigos mais alinhados ao tema e com texto completo disponível dentro dos portais de acordo com contrato de acesso a periódicos controlado pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Passou-se à etapa de recuperação de artigos. Foram buscados, no referencial intermediário de 225 artigos, os trabalhos pertencentes a autores selecionados entre os 16 artigos. Foi encontrado um total de 9

trabalhos que não foram selecionados nas etapas anteriores pois os artigos eram muito recentes e não possuíam um número de citações suficiente ou não tinham número de citações disponível. Destes 9, foram selecionados somente 3 com texto completo disponível e alinhados com o tema. Desta forma o referencial final de artigos ficou composto de um total de 19 trabalhos científicos.

A partir do referencial final de 19 artigos, foi formada a lista de referências principal. De cada um dos 19 artigos foram extraídas as referências bibliográficas e listadas em conjunto. O objetivo é obter uma visão geral dos principais periódicos de referencia e de quanto cada autor do referencial é citado dentro das referências dos artigos.

Desta forma, foi finalizado o processo de seleção do referencial final de artigos da pesquisa. A partir do tema, foram coletados 3719 artigos nos principais portais científicos indexadores de periódicos. A estes foram acrescidos artigos obtidos em pesquisa aberta na internet e artigos indicados por outros pesquisadores. A partir destes, foram selecionados os 19 mais alinhados com o tema. O critério de seleção foi o alinhamento com o tema e a relevância no meio científico, no sentido de obter aqueles trabalhos científicos que mais representassem a fronteira do conhecimento no tema. A tabela 1 identifica os 19 artigos selecionados.

Autor	Título
Yang, J.	<i>On competitive relationship networks: A new method for industrial competition analysis</i>
Lu, L.	
Xie, W.	
Chen, G.	
Zhuang, D.	
Marin, J.	<i>Dissemination of competitive intelligence</i>
Poulter, A.	
Makadok, R.	<i>Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence</i>
Barney, J. B.	
Jaworski, B. J.	<i>Generating Competitive Intelligence in Organizations</i>
Macinnis, D. J.	

Kohli, A. K.	
Wright, S.	<i>Competitive intelligence in UK firms: a typology</i>
Pickton, D. W.	
Callow, J.	
Huberman, B. A.	
Romero, D. A.	<i>Crowdsourcing, attention and productivity</i>
Wu, F.	
Bonabeau, E.	<i>Decisions 2.0: The Power of Collective Intelligence</i>
Li, J.	<i>Social network analysis: a new approach for business process reengineering</i>
Chen, Y.	
Morton, S. C.	<i>Managing relationships to improve performance: A case study in the global aerospace industry</i>
Dainty, A. R. J.	
Burns, N. D.	
Brookes, N. J.	
Backhouse, C. J.	
Andreuski, G.	<i>Social capital and competitive behavior: a study of interfirm networks and rivalry among automakers</i>
Ferrier, W. J.	
Brass, D.	
Byosiére, P.	<i>Contextual issues in the diffusion of innovation : The interaction of social networks and organizational knowledge</i>
Luethge, D. J.	
Vas, A.	
Sanchez, M. P. S.	
Espinet, E. O.	<i>Social Capital as a Source of Competitive Intelligence in Universities</i>
Borrull, A. L.	
Morales, J. C.	
Alsina, M. G.	
Canals, A.	
Lee, L. L.	<i>Corporate Social Capital and Firm Performance</i>
Viedma, J. M.	<i>SCBS Social capital benchmarking System Profiting from social capital when building network</i>

	<i>organizations</i>
Anand, V.	<i>Capital social: explorando a rede de relações da empresa</i>
Glick, W. H.	
Manz, C. C.	
Lane, S.	<i>Collective Intelligence for Competitive Advantage: Crowdsourcing and Open Innovation</i>
Calof, J. L.	<i>Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective</i>
Wright, S.	
Fleisher, C. S.	<i>Examining differences in competitive intelligence practice: China, Japan, and the West</i>
Wright, S.	
Fleisher, C. S.	<i>The role of insight teams in integrating diverse marketing information management techniques</i>
Wright, S.	
Allard, H. T.	

Tabela 1 - Artigos selecionados para o referencial.

Fonte: autoria própria.

3.3 BIBLIOMETRIA

A seguir se descrevem as conclusões da bibliometria realizada com os artigos do referencial final e suas respectivas referências bibliográficas. Os 19 artigos do referencial final foram selecionados a partir de um conjunto amplo de praticamente 2100 artigos. Entende-se que o referencial final selecionado representa a fronteira do conhecimento no tema.

Conforme coleta inicial de artigos, foram selecionados aqueles publicados nos últimos dez anos. No período de 2001 a 2012, somente 2005 não tem nenhum trabalho representado no referencial final. O ano com maior número de artigos selecionados foi 2008, com um total de 4 artigos representados no referencial final. A figura 5 mostra o histograma de artigos por ano de publicação. A distribuição do histograma mostra que a maior parte dos trabalhos selecionados é mais recente, publicada nos últimos cinco anos, quase 70%.

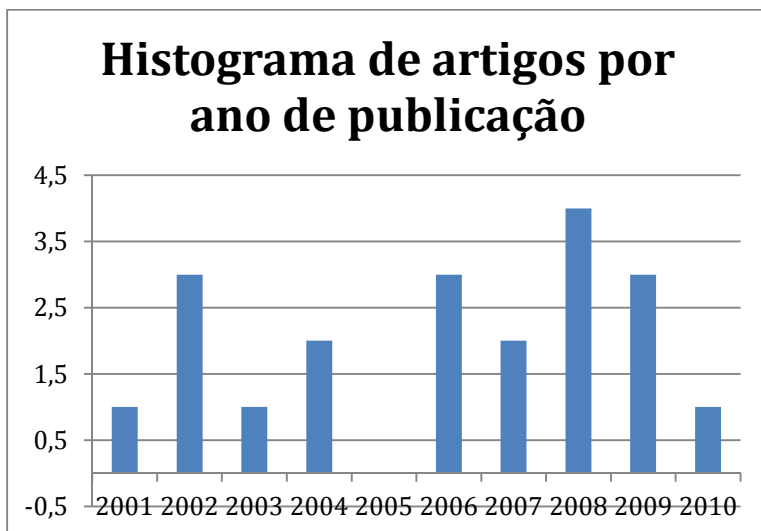


Figura 5 – Histograma de artigos por ano de publicação.

Fonte: autoria própria.

Os artigos do referencial final são trabalhos publicados em um total de 17 diferentes periódicos científicos, conforme mostrado na figura 6. A maioria destes apresentou somente um artigo representado no referencial final. Dois periódicos, entretanto, tiveram mais de um artigo selecionado: o *European Journal of Marketing* e o *Journal of Information Science*. A tabela 2 mostra os periódicos representados no referencial final e os respectivos números de artigos selecionados.

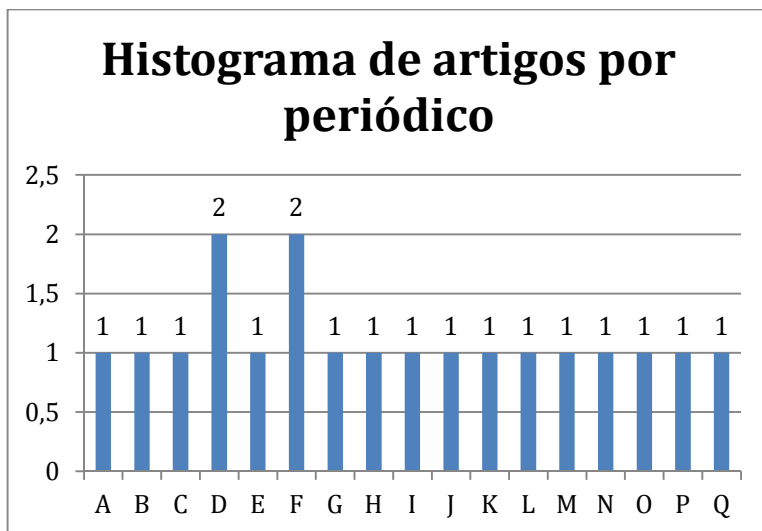


Figura 6 - Periódicos representados no referencial final e os respectivos números de artigos selecionados.

Fonte: autoria própria.

Com o objetivo de identificar a importância relativa dos autores dentro do referencial final, foram feitos levantamentos com base no número de citações. Alguns autores se destacam pelo número de citações de seu artigo no meio científico. Outros autores destacam-se por serem citados várias vezes em diferentes artigos dentro do referencial. A figura 7 mostra a distribuição da relevância relativa dos autores pelo número de citações do artigo no referencial e pelo número de citações dentro das referências dos artigos do referencial.

A figura mostra a relevância relativa entre os autores do referencial. O eixo das abscissas registra o número de citações do artigo do referencial no meio científico. O eixo das ordenadas o número de referências ao autor dentro das referências bibliográficas dos artigos do referencial.

J. B. Barney e R. Makadok são os autores que mais se destacam em número de citações do artigo do referencial. Seu artigo é citado 124 vezes no meio científico. Porém ambos possuem um número de citações similar dentro das referências bibliográficas, em relação aos demais autores. S. Wright e C. S. Fleisher emergem no grupo como os autores com maior número de citações nas referências bibliográficas dos artigos

do referencial. Possuem um total de 19 e 15 citações respectivamente. Porém ambos possuem um número de citações similar aos outros autores, no meio científico, para seus artigos do referencial.

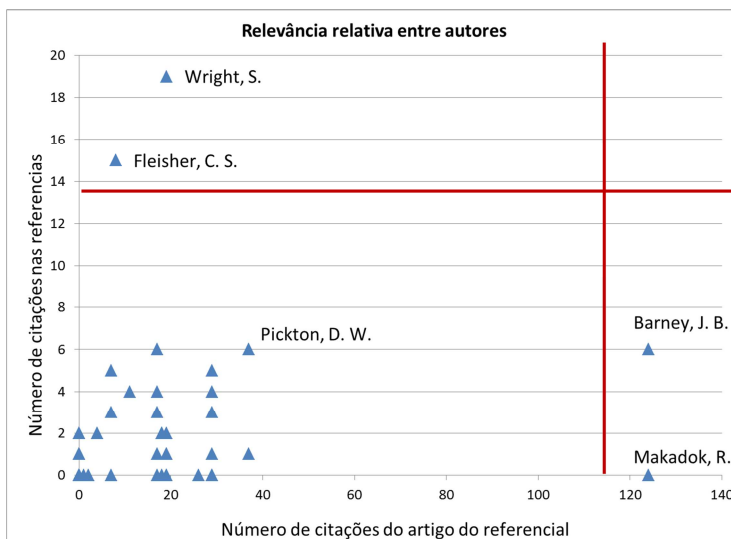


Figura 7 - Relevância relativa dos autores.

Fonte: autoria própria.

Observa-se um grupo concentrado de autores no primeiro quadrante, com um número menor de citações de seus artigos e um número menor de citações nas referências. D. W. Pickton se desprende levemente do grupo, com um número combinado de citações que o diferencia dos demais autores. Possui 37 citações para seu artigo do referencial e 6 citações nas referências bibliográficas.

É possível observar que, dentre os cinco autores de destaque no referencial, nenhum encontra-se no terceiro quadrante, com alto número de citações pra o artigo e nas referências. D. W. Pickton possui um número equilibrado de citações. J. B. Barney e R. Makadok posicionam-se com o maior número de citações do artigo e S. Wright e C. S. Fleisher com o maior número de citações nas referências. A tabela 3 resume os resultados da avaliação de relevância relativa entre autores.

Número de artigos por periódico

<i>Academy of Management Conference</i>	A	1
<i>CRECIS</i>	B	1
<i>ESTRATÉGIA</i>	C	1
<i>European Journal of Marketing</i>	D	2
<i>International Journal of Production Research</i>	E	1
<i>Journal of Information Science</i>	F	2
<i>Journal of Market-Focused Management</i>	G	1
<i>Journal of Universal Computer Science</i>	H	1
<i>Management Science</i>	I	1
<i>Marketing Intelligence & Planning</i>	J	1
<i>MIT Sloan Management Review</i>	K	1
<i>Physica A: Statistical Mechanics and its Applications</i>	L	1
<i>Social capital and competitive behavior</i>	M	1
<i>Thunderbird International Business Review</i>	N	1
<i>Universitat Oberta de Catalunya</i>	O	1
<i>University of Orgeon</i>	P	1
<i>WSEAS Transactions on Computers</i>	Q	1

Tabela 2- Periódicos representados no referencial final e os respectivos números de artigos selecionados.

Fonte: autoria própria.

Número de artigos presentes no referencial

Wright, S.	4
Fleisher, C. S.	2
Demais autores	1

Tabela 3 - Resumo dos resultados da avaliação de relevância relativa entre autores.

Fonte: autoria própria.

Os autores dos artigos presentes no referencial citam diversos trabalhos nas referências bibliográficas, publicados nos mais diversos periódicos. No total, são 237 diferentes periódicos, conferências, universidades e relatórios de grupos de pesquisa citados. São feitas 248 referências a livros e outras 18 referências a endereços na internet.

O periódico mais citado é o *Strategic Management Journal*, 32 citações, um periódico da SMS (*Strategic Management Society*), com escritório executivo em Chicago, nos Estados Unidos. Foi fundada em Londres, em 1981; com os primeiros oficiais eleitos no Canadá em 1982 e com constituição aprovada em Paris, 1983. A SMS, com cerca de 2600 membros, possui reuniões anuais com temas e subtemas específicos, realizadas em geral nos Estados Unidos ou Europa. A figura 8 mostra os dez periódicos mais citados nas referências dos artigos e seu número de citações.

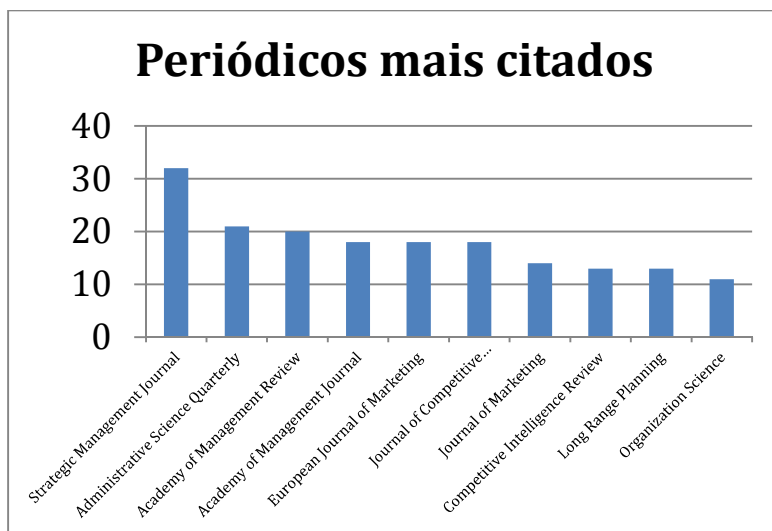


Figura 8 - Periódicos mais citados nas referências bibliográficas dos artigos do referencial.

Fonte: autoria própria.

A AOM (*Academy of Management*), de origem estadunidense, se evidencia, com um total de 38 citações combinadas entre os periódicos *Academy of Management Journal* e *Academy of Management Review*. Semelhantemente fica em destaque o periódico *Administrative*

Science Quarterly, com 21 citações, com origem nos EUA. A tabela 4 lista os dez periódicos mais citados e suas origens.

Periódico	Citações	Origem
Strategic Management Journal	32	Europa / EUA
Administrative Science Quarterly	21	EUA - Johnston Cornel University
Academy of Management Review	20	EUA - Pace University
Academy of Management Journal	18	EUA - Pace University
European Journal of Marketing	18	Europa
Journal of Competitive Intelligence and Management	18	EUA - SCIP
Journal of Marketing	14	EUA - American Marketing Association
Competitive Intelligence Review	13	EUA - SCIP
Long Range Planning	13	Europa - Strategic Planning Society
Organization Science	11	EUA

Tabela 4 - Periódicos mais citados e suas origens.

Fonte: autoria própria.

3.4 PROCESSO DE REVISÃO DA LITERATURA

A adequada revisão da literatura é o fundamento da pesquisa científica consistente. Com o objetivo de levantar a fronteira do conhecimento científico sobre o tema das redes de relacionamentos na inteligência competitiva para a competitividade corporativa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura.

A primeira parte da revisão da literatura consistiu na busca horizontal de ampla quantidade dos trabalhos existentes. O objetivo foi definir a fronteira da ciência no tema e as lacunas de pesquisa existentes. A partir destes trabalhos, uma bibliometria foi realizada com o objetivo

explicitar em números a relevância científica dos trabalhos selecionados, os principais autores e a evolução temporal do conjunto de trabalhos científicos.

A segunda parte da revisão da literatura consiste na avaliação vertical aprofundada dos artigos. Foram buscados determinados aspectos relevantes para a pesquisa nos trabalhos do referencial e na literatura sobre IC, Competitividade, Redes e Relacionamentos. A partir desta avaliação aprofundada derivam o posicionamento diante da literatura e os demais resultados da pesquisa. A figura 9 ilustra as perspectivas de análise da literatura.



Figura 9 - Perspectivas de análise da literatura.
Fonte: autoria própria.

3.5 POSICIONAMENTO DIANTE DA LITERATURA

3.5 1 Competitividade

Para obter sucesso no mercado, uma companhia não deve necessariamente ser perfeita em nenhum aspecto. Precisa somente ser melhor do que seus competidores. A vantagem competitiva deriva ou dos menores custos que uma companhia é capaz de gerenciar ou do maior preço de mercado que é capaz de manter. A essência da estratégia competitiva é a escolha (PORTER, 1991).

As escolhas de uma companhia são pautadas em diversas variáveis. A condição interna da corporação, seu conhecimento e suas competências formam um importante aspecto. Deve-se levar em consideração o contexto da indústria local a que a empresa está conectada (PORTER, 2000). Entram em jogo igualmente o posicionamento da concorrência, as alternativas ao produto, a ameaça das companhias entrantes no mercado, os clientes e os fornecedores.

Se a vantagem competitiva surge das escolhas das corporações, como podem estas maximizar a probabilidade de sucesso de suas ações e minimizar os riscos de decisões equivocadas? A pesquisa alinha-se com o antigo escrito do general chinês Sun Tzu, que serve como base para a estratégia de IC: “Conheça o inimigo e conheça a você mesmo e em cem batalhas nunca estarás em perigo. Quando ignoras o inimigo mas conheces a ti mesmo, tuas chances de vencer ou perder são iguais. Se fores ignorante sobre ti mesmo e sobre o inimigo, estás certamente em perigo em toda batalha” (SUN TZU, 1998).

3.5.2 Inteligência competitiva

Um sistema efetivo de inteligência existe com o propósito de atender às necessidades dos decisores da corporação (BERNHARDT, 2003). A alta gestão em geral é o alvo principal dos produtos de inteligência. Por meio destes a companhia busca a vantagem competitiva, ou seja, fazer melhores escolhas que seus competidores, levando em consideração o ambiente interno e externo, o passado, o presente e o futuro.

O processo de IC já se encontra difundido e amadurecido na literatura. IC gera recomendações praticáveis advindas do processo sistemático de planejar, coletar e disseminar informação sobre o ambiente externo para oportunidades ou desenvolvimentos que tem o potencial de afetar a situação competitiva de uma companhia ou país (CALOF, 2002). Observa-se, contudo a lacuna no processo por não haver etapas para monitorar e corrigir o processo de IC.

Diversos autores, tais como Calof (2002) e Gilad (2004) citam a importância das conexões pessoais na coleta de informações para a inteligência. Contudo, os modelos e estudos de IC deixam de propor um processo de gerenciamento intencional destes relacionamentos para a vantagem competitiva. Emerge a oportunidade de propor um processo claro e executável de gestão de relacionamentos em IC.

3.5.3 Relacionamentos

Os relacionamentos de que a companhia pode usufruir se lançam em todas as direções: clientes, fornecedores, competidores, empregados e até mesmo influenciadores como corpos técnicos ou governos. As ferramentas de que as corporações dispõem hoje para influenciar a direção destes relacionamentos são diversas. O CRM é aplicado para relacionar com clientes. O RH busca fomentar a comunicação e relações com o empregado, por meio dos sindicatos. Os sistemas de SCM procuram desenvolver relacionamentos de longo prazo com fornecedores confiáveis. A IC é em geral aplicada com ênfase nos competidores.

A área de relações públicas oferece contribuições válidas para a construção de um modelo de gestão de relacionamentos. Relações públicas é a função da gestão que estabelece e mantém relações com personagens chave para o sucesso da empresa (CUTLIP; CENTER; BROOM, 1985) (FERGUSON, 1984). Davies, Lynette e Holt (2010) destacam atribuição de funções de relacionamento a pessoas com a atitude correta em relação ao estado mental e disposição pessoal.

Por outro lado, se observa pelas teorias consolidadas e pela prática corporativa, que muitas corporações deixam de tratar os relacionamentos como um ativo fundamental à competitividade. Deixam de tirar vantagem do capital social da empresa (ANAND; GLICK; MANZ, 2002), esta rede de relações por onde flui o conhecimento para dentro e para fora da companhia. Evidencia-se um espaço para fazer avançar a fronteira da ciência no sentido de uma prática integrada de gestão dos relacionamentos. Tal prática permite cultivar relacionamentos corporativos de forma intencional e planejada (VIEDMA, 2003) para a vantagem competitiva.

3.5.4 Redes de relacionamentos

Redes complexas são conjuntos de itens conectados entre si sem um padrão regular (NEWMAN, 2003). As redes formadas pelos relacionamentos, chamados conexões, entre as pessoas e companhias, chamados nós, são exemplos de redes complexas. Dentro do tema da

presente pesquisa observam-se dois níveis de redes: as redes de relacionamentos corporativos e as redes sociais. Estas duas redes são interdependentes em vários pontos da rede.

Medidas utilizadas no estudo de redes como centralidade, caminho mais curto entre dois nós e intermediação esclarecem propriedades importantes das redes de relacionamentos (MEINDL; MAYO, 2002). O conjunto de díades e tríades de relacionamentos compõe a dinâmica da rede no nível mais básico. Easley e Kleinberg (2010) detalham esta dinâmica pelas probabilidades de dois indivíduos com um amigo ou afiliação em comum virem a se conhecer.

Pode-se aproveitar a dinâmica formação de redes de relacionamentos e suas consequências em efeitos como o chamado mundo pequeno, em que se pode contatar facilmente qualquer ponto com poucos intermediários mesmo em uma rede com muitos nós (WATTS, 2009). Estas relações dinâmicas são influenciadas constantemente por relações de poder. Siqueira (200) define que são cinco os tipos de poderes exercidos nas relações: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência. Cada um deles pode influenciar não só a composição da rede, mas também os resultados da empresa imersa nestas relações.

3.6 O ESTADO DA ARTE

Com base nos 19 artigos selecionados, foi constatado ausente na literatura um conceito de gestão de relacionamentos para IC para a vantagem competitiva. Os conceitos de IC se concentram no processo tradicional de IC. Mencionam relacionamentos como fontes de informação, porém não detalham formas de gerenciar estas fontes, ficando a critério do analista de inteligência.

Os conceitos raramente sugerem integração e atuação conjunta com outras áreas da companhia tais como vendas e marketing. Além disso, as práticas de IC relatadas na literatura para o ocidente diferem das práticas orientais. Infere-se da literatura que as melhores práticas poderiam ser reunidas em um único conceito.

No planejamento de IC, alguns casos levam em consideração os relacionamentos. Por outro lado, os planos se detêm na etapa estratégica do planejamento e falham em apontar ações executáveis de fomento e controle da direção dos relacionamentos. Existe espaço para munir o

processo de IC com ferramentas de planejamento para a gestão dos relacionamentos no nível tático e operacional.

A literatura exibe uma lacuna em ações de IC voltadas ao aproveitamento do capital social da companhia. Por um lado a literatura aponta as redes de conexões como importante fonte de IC, por outro deixa de adentrar o tema com estudos específicos. A análise do estado da arte faz emergir a oportunidade de apontar ações de IC voltadas a gerenciar relacionamentos através de ferramentas da gestão do conhecimento para alavancar sua contribuição mais completa para o processo de IC.

Nas ocasiões em que existe alguma ação voltada para os relacionamentos, não existe nenhum tipo de monitoramento do processo. Não é de admirar que a literatura mencione a dificuldade das equipes de IC em provar o seu valor para a companhia. Não é feito o monitoramento de suas ações de forma a demonstrar os resultados obtidos. Fica evidente na literatura o espaço para propor o monitoramento e métricas específicas para o desempenho em IC.

Sem o adequado monitoramento das ações de IC em relacionamentos, fica comprometida a etapa de correção do processo. Se a prática corporativa refletir o que se observa na literatura, os gerentes das companhias cometem os mesmos erros continuamente e aplicam ações a esmo seguindo a intuição pessoal ao invés de números concretos. Existe espaço para fechar o ciclo PDCA em IC e entregar um processo que inclua a avaliação e aperfeiçoamento contínuo do processo.

A literatura científica avaliada evidencia a necessidade de um modelo de gestão de relacionamentos em IC para a vantagem competitiva. É claro o benefício que um modelo que possa facilmente ser implantada como processo nas corporações traz tanto para as empresas quanto para o meio científico. As empresas podem aproveitar-se do avanço teórico da ciência. O uso dos modelos pelas empresas abre espaço para maiores investigações da validade e ajuste dos modelos por parte de cientistas.

3.7 ANÁLISE DA LITERATURA

A seguir, passa-se à análise individual dos 19 artigos do referencial. Todos os artigos do referencial foram analisados, tendo-se identificado o método ou modelo ou conceito utilizado no artigo. Foram

analisados em relação a outros cinco aspectos. Estes aspectos são chamados prismas da análise e são inspirados no ciclo PDCA de planejamento, execução, verificação e melhoria.

O primeiro prisma é destinado a identificar e explicitar o conceito utilizado no artigo e como ele colabora para a inteligência em redes de relacionamentos. O segundo prisma está relacionado ao planejamento da IC e a esclarecer se o modelo permite o planejamento estratégico, tático e operacional e como o faz. O terceiro prisma é sobre a ação de IC, se o modelo fomenta o uso das redes pessoais e seu potencial e como o faz. É investigado se o modelo incentiva a retenção e disseminação do conhecimento aplicável sobre as redes e se aplica métodos de gestão de relacionamentos.

O quarto prisma identifica se existe no modelo uma etapa de avaliação do desempenho do processo, com vistas a identificar benefícios do processo de IC ou disparar correções. O quinto e último prisma está relacionado ao aperfeiçoamento contínuo do processo de IC e questiona se o modelo considera a melhoria contínua como parte do processo e como o faz. O aperfeiçoamento do processo faz parte da teoria do sistema da qualidade e fecha o ciclo de planejamento, ação, monitoramento e correção (PDCA – *plan, do, check, act*) de uma forma que não permaneça estático, mas seja corrigido e ajustado para manter-se útil e atualizado no tempo. A figura 10 ilustra os quatro últimos prismas que formam um ciclo, refletindo a perspectiva de análise sistemática da literatura.



Figura 10 - Prismas aplicados na análise sistêmica.

Fonte: autoria própria.

Os diferentes prismas indicam visões específicas que foram buscadas na literatura sobre diferentes aspectos da fronteira do conhecimento no tema. A análise segundo estes prismas revela quão completo ou avançado é o conhecimento científico naquele ponto. Desta forma, é possível fazer emergir aspectos fortes dos modelos existentes ou aspectos a serem complementados por meio do modelo a ser proposto.

A presente pesquisa tem o objetivo de identificar esta fronteira e, tendo sucesso nisto, de alguma maneira avançar em território inexplorado. A análise sistêmica da literatura permite identificar o estado atual da ciência no tema e explicita diversas oportunidades de aperfeiçoamento e pesquisa.

3.7.1 Conceitos dos modelos concorrentes

A avaliação da literatura revela uma diversidade de modelos já estudados e desenvolvidos no tema de redes de relacionamentos na inteligência competitiva para a competitividade corporativa. Identificar os modelos e conceitos existentes torna mais visível a fronteira entre o

que é conhecido e estudado pela ciência até o momento e aquilo que pode ser expandido.

Os modelos e conceitos avaliados colaboram em conjunto para o tema da pesquisa, cada um deles em um aspecto diverso, tendo sido observada pouca superposição. Oito estudos relacionados no referencial abordam IC diretamente como os de Makadok e Barney (2001), Jaworski, Macinnis e Kholi (2002), Wright, Pickton e Callow (2002), Marin e Poulter (2004), Fleisher, Wright e Allard (2008), Calof e Wright (2008), Espinet e outros (2008) e Fleisher e Wright (2009). Os outros onze trabalhos tocam a IC indiretamente com constructos que lhe dão suporte.

Dentro de uma perspectiva de vantagem competitiva por recursos, Makadok e Barney (2001) afirma que a vantagem competitiva é obtida pela aquisição de recursos valiosos para a companhia. Segundo este, a única forma racional, que não está entregue à sorte, de obter os recursos necessários à vantagem competitiva é possuir uma maneira mais efetiva de encontrar e interpretar informações sobre o valor futuro dos recursos.

IC é vista por muitos autores como área de suporte, que fornece informação, mas pouco faz para mudar situações na companhia. Contudo esta não é uma expressão definitiva do papel de IC, pois pode atuar em conjunto com outras áreas e se envolver diretamente na solução de problemas com informações obtidas sob demanda. O modelo de Fleisher e Wright (2009) toca IC indiretamente. Considera, porém, o trabalho conjunto entre IC e outras áreas com objetivos diretos no desenvolvimento de produtos. Aborda o trabalho em rede com áreas de marketing, vendas e tecnologia da informação. É um modelo inovador e relevante para a presente pesquisa, pois trata da integração entre IC e outras áreas da empresa. Traz uma perspectiva de IC não como área de suporte, mas como diretamente envolvida no desenvolvimento de produtos, aumento das margens e solução de problemas corporativos.

Os relacionamentos como fonte de alavancagem do potencial de inteligência de uma corporação são pouco destacados na literatura. É possível observar que as incursões nos assuntos de relacionamentos e redes são raras e o tema é emergente. Em geral as redes são posicionadas como fonte de informação do analista de IC, como para Jaworski, Macinnis e Kholi (2002), para quem o desempenho da IC está relacionado a três fases: preparação para IC, coleta de dados e análise. O desempenho é afetado por quatro áreas: rede de relacionamentos, ambiente de negócios, ambiente de informação e analista de inteligência.

Dois modelos de IC apresentam estudos de caso e constatações da prática de IC em diferentes empresas. Wright, Pickton e Callow (2002) identifica IC como o processo estratégico de identificar, entender e usar fatores críticos de sucesso. Com base em entrevistas, define a tipologia de IC em uma companhia por atitude em relação a IC, modo de coleta de informações, uso da IC e local em que ocorre a IC. Marin e Poulter (2004) faz um levantamento da prática da IC no mercado, dentro de um processo que inclui: motivação, coleta de dados e disseminação e uso. Fica subentendida a preocupação em medir o valor da IC para a corporação.

O trabalho de Fleisher e Wright (2009) complementa o estudo das práticas do mercado comparando as características dos processo de IC e suas diferentes ênfases no oriente e ocidente da civilização. Compara as práticas de IC no Japão e China às práticas dos Estados Unidos. Aborda as práticas formalizadas ou não, o uso de redes de relacionamentos entre pessoas e companhias, pesquisa a partir de fontes formais ou informais, uso estratégico de IC, investimentos, gestão, treinamento e o papel do governo.

Uma grande parte dos modelos de IC existentes salientam a função de observação e suporte que IC presta para a companhia. Um deles é o modelo de Calof e Wright (2008) que apresenta uma revisão do conceito geral de IC como a função de observação e avaliação do ambiente em busca de vantagem competitiva. O conceito é apresentado sob três pontos de vista: prático, acadêmico e interdisciplinar. Na mesma linha segue Espinet e outros (2008), que identifica IC como o processo de varredura do ambiente por mudanças, ameaças e oportunidades que afetem a competitividade da organização. Colabora com o conceito de inteligência em redes no que define, em linha com Leenders e Gabbay (1999) e outros autores, o capital social como a rede de relacionamentos e os recursos que estes disponibilizam para a companhia. Relaciona o capital social e a criação de capital intelectual ao processo de IC, que poderia apoiar-se primariamente na rede de relacionamentos para gerar conhecimento relevante para a competitividade da companhia.

O capital social como ativo intangível das companhias aparece com destaque na literatura. Espinet e outros (2008) relaciona o capital social como fonte geradora do capital intelectual em um processo simultâneo e sincronizado ao de geração de inteligência competitiva. Anand, Glick e Manz (2002) salientam a importância do capital social, pois grande parte do conhecimento necessário aos negócios e à vantagem competitiva está fora da empresa. Através da gestão e fomento dos relacionamentos, a empresa pode aproveitar o capital social

disponível a seu favor. Dessa forma este depende ademais da rede local, como bem colocado em Viedma (2003), que propõe um modelo para comparar a situação do capital social de uma companhia no agrupamento empresarial em que se encontra com o estado desejado ou do concorrente.

O modelo de Lee (2008) evidencia a relação entre o capital social corporativo e o desempenho da corporação em valor de mercado. Desdobra o capital social em cinco variáveis para análise: centralidade na rede, capital humano, solidez financeira, capacidade de absorção e capital interno. Os três primeiros são confirmados como positivamente relacionados ao desempenho com base em dados empíricos.

A literatura revela alguns modelos utilizando-se dos conceitos de redes, análise de redes sociais e grafos. O modelo de Li e Chen (2006) é uma abordagem para avaliar e remodelar redes sociais com o objetivo de aperfeiçoar certos parâmetros. É aplicado pelo autor na reestruturação de uma rede de relacionamentos de forma a aumentar o desempenho do grupo. Auxilia a compreensão da rede através de medidas quantitativas de grau, proximidade, intermediação e outras. Morton e outros (2006) definem que as pessoas são a chave do sucesso. Em atividades que requerem intensa interação, redes informais e troca de informações, como o processo de inovação, o gerenciamento dos relacionamentos é fundamental. A análise de redes sociais proporciona uma ferramenta para medir e diagnosticar o desempenho da rede de relacionamentos da equipe.

Sob uma perspectiva da gestão do conhecimento, Byossiere e outros (2007) mostram que as relações sociais afetam o trânsito de conhecimento em um grupo. A força do relacionamento pode favorecer um tipo de troca de conhecimento em detrimento de outro, no objetivo de difundir a inovação ou desempenhar trabalhos inovadores. Relações fortes favorecem a troca de conhecimento tácito enquanto as fracas favorece a troca de conhecimento explícito.

As alianças corporativas para cooperação ou a competição entre corporações são manifestações de relacionamentos em rede. A competitividade pode ser alavancada por meio de relacionamentos, como mostram Andreuski, Ferrier e Brass (2006), que assumem que um maior número e variedade de ações competitivas de uma companhia levam a melhores resultados. Faz uma abordagem relacional e estrutural das redes de relacionamento corporativas. Depreende de estudo empírico que a variedade de alianças e o número de alianças não redundantes se relacionam com o número de ações competitivas.

Destaca a falta de suporte para a hipótese de que o número de alianças e centralidade na rede relaciona-se com o número de ações competitivas.

Igualmente as relações competitivas formam redes. Os relacionamentos entre companhias que produzem produtos homogêneos são predominantemente competitivos ao invés de cooperativos, segundo Yang e outros (2007). Seu modelo estabelece uma rede cujos nós são competidores e as arestas são categorias homogêneas de produtos. O grafo resultante pode ser visualizado na figura. Visualizando a estrutura da rede é possível avaliar propriedades estáticas e dinâmicas da rede, bem como determinar os nós mais importantes.

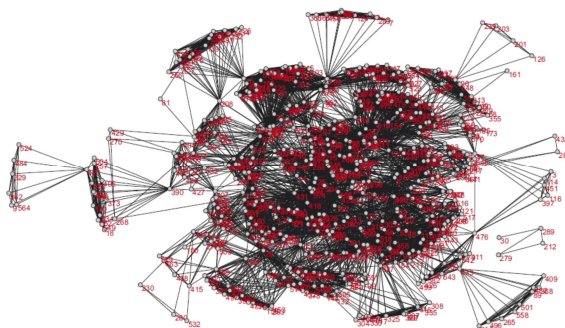


Figura 11 - Grafo de competidores no mercado relacionados pelo desenvolvimento de produtos homogêneos.

Fonte: Yang e outros (2007)

Tem uma presença marcante na literatura os métodos relacionados ao uso de redes e do pensamento coletivo na solução de problemas e coleta de informações de modo distribuído. Bonabeau (2009) aborda a terceirização da tomada de decisões ou de alguma etapa na solução de um problema para um grupo genérico e amplo de pessoas. Arrazoa sobre as vantagens e desvantagens. Identifica os principais problemas nas abordagens 2.0 (abordagem relacionada a ferramentas tecnológicas de interação entre indivíduos pela internet) e possíveis soluções. Identifica os principais indicadores de desempenho a monitorar em diferentes áreas em que a abordagem 2.0 pode ser aplicada.

Destaca-se o trabalho de Lane (2010) ao utilizar dois conceitos principais para gerar inteligência coletiva, com o objetivo de alavancar a competitividade corporativa: *Crowdsourcing* e Inovação Aberta. *Crowdsourcing* se refere à terceirização de uma tarefa a uma multidão

de colaboradores genéricos. Inovação aberta se refere ao processo de inovação permeado por entradas e saídas entre o ambiente interno e externo da empresa, aproveitando ideias externas no processo interno e aplicando ideias internas em soluções externas aos negócios da empresa. Porém é necessário atentar que o número de contribuições da multidão para a construção do conhecimento comum está diretamente relacionado à atenção recebida, conforme Huberman e Romero (2009). Seu estudo depreende que a contribuição com o conhecimento na rede se comporta como o fornecimento de um serviço onde a moeda de troca é o prestígio.

Buscou-se identificar na literatura os principais vetores de alinhamento com o tema de pesquisa. Vários dos modelos e conceitos existentes colaboram de diferentes modos com a competitividade pelas redes de relacionamentos na inteligência competitiva. A seguir será exposto o conjunto dos pontos mais relevantes identificados na literatura. As mais significativas contribuições representam o limite da ciência no tema hoje. A presente pesquisa busca compreender, explicitar e ampliar esta fronteira.

A busca da vantagem na competição do mercado é o principal motivador da IC. Esta premissa é encontrada em diversos modelos na literatura e concede a IC uma característica fluida, ou seja, pode ser para a companhia a geração de qualquer conhecimento que favoreça a vitória na competição. O trabalho de IC é apresentado por Fleisher em operação integrada com outras áreas, tais como vendas e marketing, com o objetivo de elevar competitividade.

O modelo de inteligência coletiva de Lane (2010) apresenta competitividade corporativa como vínculo central. Considera as redes de relacionamentos sociais como parte do processo de inteligência. Viedma (2003) afirma que as redes de relacionamentos da companhia são fonte de competitividade, em seu modelo fortemente baseado na teoria competitiva de Porter (2000). Evidências empíricas da relação são apresentadas por Andrevski, Ferrier e Brass (2006), que testam e confirmam hipóteses que relacionam positivamente relacionamentos com consequente maior competitividade.

O alvo da pesquisa é o uso das redes como articulador da IC para a competitividade. Na literatura identificaram-se diferentes modelos que fazem uso das redes e as colocam em papel central. Morton e outros (2006) reconhecem o papel central das pessoas e coloca as redes sociais como catalizadoras do desempenho de equipes e Jaworski, Macinnis e Kholi (2010) desenham várias proposições sobre o desempenho da IC corporativa em função de variáveis ligadas à rede de relacionamentos da companhia.

Faz-se importante distinguir entre dois tipos diferentes de redes abordadas na literatura, que serão detalhadas em capítulos posteriores. O primeiro tipo são as redes sociais. Estabelecidas por qualquer pessoa no convívio com outras, são cultivadas e aproveitadas nas companhias como fontes de conhecimento e respostas. O segundo tipo são os relacionamentos entre corporações. Através destes uma companhia pode acessar rapidamente recursos como tecnologia e mercados que, de outra forma, demoraria muito tempo para desenvolver sozinha. Um forte foco em redes de relacionamentos pessoais e corporativos ao mesmo tempo é dado por Anand, Glick e Manz (2002).

No modelo de Espinet e outros (2008), abordando o capital social corporativo, redes são posicionadas como fundamento de IC e aceleradoras de um processo de geração de conhecimento e competitividade. De modo semelhante Lee (2008) relaciona capital social ao desempenho corporativo. Bonabeau (2009) vai mais longe ao demonstrar que o uso das redes traz benefícios à companhia, detalhando possíveis dificuldades e oferecendo soluções para aplicar ferramentas de solução de problemas por *crowdsourcing*.

Os trabalhos de Yang e outros (2007), Byosiére e outros (2007) e Li e Chen (2006) colaboram de maneira importante com o uso da teoria de redes e a medida e qualificação da rede. Yang e outros (2007) usam a teoria de grafos e propriedades de visualização da rede. Ilustra medidas claras para as propriedades da rede de relacionamentos. A qualificação dos relacionamentos entre fortes e fracos é utilizada por Byosiére e outros (2007), que demonstra por estas que a relação entre relacionamento e troca de conhecimentos é útil ao processo de IC. Li e Chen (2006) inserem uma proposta de medidas quantitativas claras e uma ferramenta analítica que pode ser facilmente aplicada em diferentes casos envolvendo redes sociais.

Destacam-se na literatura trabalhos com uma visão de IC como um processo. Um levantamento bibliográfico de trabalhos clássicos e recentes é feito por Calof e Wright (2008). Reúne outras áreas relacionadas à IC, como gestão do risco, estimativas de inteligência, jogos de guerra, desenho e teste de cenários, análise de estágios, eliminação de pontos cegos, estimativas gerenciais, oportunidade de oceano azul, estratégia assimétrica proativa e alerta precoce, e recomenda que sejam agregadas ao processo de IC tradicional. A comparação feita por Fleisher e Wright (2009), entre as ênfases de IC oriental e ocidental, permite o benchmarking e aproveitamento das práticas mais efetivas, com forte embasamento empírico. Com o reflexo da prática de IC no mercado colabora o modelo de Wright, Pickton e

Callow (2002), que permite comparar diferentes companhias em relação ao seu envolvimento com IC.

Qual seria o conceito de gestão e de relacionamentos em IC que incorpore as melhores práticas orientais e ocidentais? Tenha-se em vista IC como monitoramento voltado à atuação prática com outras áreas da companhia. Este monitoramento sendo não somente do ambiente externo, mas também do ambiente interno e dos diferentes tipos de relacionamentos. A presente pesquisa se propõe a oferecer tal conceito de IC, que utilize do potencial das redes de relacionamentos para alavancar a competitividade.

3.7.2 Planejamento de IC em redes

Assume-se que o processo de IC demande uma etapa de planejamento. Nesta etapa são identificadas que informações que se deseja monitorar e o conhecimento que se espera gerar para alavancar a competitividade. Assumem-se três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. Buscou-se identificar a contribuição de cada modelo da literatura para os diferentes níveis de planejamento, em relação ao uso das redes de relacionamentos.

As contribuições para o planejamento estratégico, tático ou operacional identificadas na literatura são indiretas. São conceitos e ferramentas que podem ser aplicadas ao planejamento. Fica, contudo, identificada a lacuna científica por modelos de IC que enfatizem a etapa do planejamento de maneira direta e que forneçam ferramentas para aplicação nos três níveis.

Poucos modelos oferecem uma contribuição para o planejamento nos três níveis simultaneamente. Makadok e Barney (2001) apresentam um modelo que permite o planejamento estratégico da aquisição de conhecimentos, e inclusive tático e operacional, embora com menos detalhes. Assim Byosiére e outros (2007), através das proposições do seu modelo, fazem possível traçar planos estratégicos, táticos e operacionais para favorecer a troca de conhecimento através das redes sociais a favor do processo de IC. Pode-se dizer que tanto as ferramentas analíticas como a matriz quantidade versus explicitude do conhecimento mostrada na figura 12, que evidencia o meio mais eficaz para obter determinado tipo de conhecimento em determinada quantidade, propostas por Anand, Glick e Manz (2002), contribuem nos três níveis de planejamento.

Quantidade de conhecimento necessária	Alta	<p>Intercambio eletrônico de informações entre as organizações (e.g., EDI e XML)</p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: relatórios de crédito sobre amostras de consumidores-alvo; comportamento/satisfação do consumidor no ponto de venda do varejo (em empresas de produtos de consumo).</i></p>	<p>Alianças estratégicas</p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: experiência para desenhar, produzir e promover produtos no mercado em um novo país; conhecimento necessário para desenvolver tecnologia nova e revolucionária e.g., tecnologia de DVD).</i></p>
	Baixa	<p>Contatos sociais informais (conversas por telefone, e-mail), relatórios, publicações técnicas.</p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: crescimento no volume de vendas da concorrência, novas promoções de vendas sendo lançadas pela concorrência.</i></p>	<p>Aproveitamento dos parceiros e investidores da organização, equipes interorganizacionais, encaixe de especialistas na organização (consultores e trabalhadores de conhecimento-contingente).</p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: reação provável do governo a proposta de fusão de grandes empresas, adequação de novo design de produto, opiniões legais.</i></p>
		Explícito	Tácito
		Tipo de conhecimento	

Figura 12 - Métodos apropriados para o aproveitamento do conhecimento na rede.

Fonte: (ANAND; GLICK; MANZ, 2002)

O modelo de Jaworski, Macinnis e Kholi (2002) propõe variáveis a serem mensuradas levando em consideração o ambiente de redes e assim colabora indiretamente para o processo de planejamento em IC. Permite o planejamento estratégico e tático levando em consideração o ambiente de redes definindo variáveis que afetam o desempenho do processo de IC e, conseqüentemente, o desempenho corporativo. Com base nisto é possível apoiar decisões estratégicas e táticas. Li e Chen (2006), em seu modelo de reengenharia de processos em rede, fornecem ferramenta analítica para quantificar os relacionamentos em uma rede e avaliar os impactos de reconfigurações. Favorece o planejamento estratégico, pois faz visíveis pontos críticos na rede, e o planejamento tático, com a possibilidade de avaliar impactos de reconfigurações dos relacionamentos.

Parte do planejamento é o estabelecimento de objetivos e ações coordenadas. Um modelo que, nas áreas estratégica e tática, permite definir objetivos estratégicos de relacionamentos, tanto em quantidade quando em variedade, é proposto por Andrevski, Ferrier e Bras (2006). A visão relacional e estrutural da rede permite gerar cenários e propor ações combinadas que atendam à estratégia de relacionamentos.

Prever o comportamento da rede torna-se importante ao estabelecer os objetivos. Por meio da análise dinâmica mostrada por Yang e outros (2007), é possível prever o desenvolvimento futuro da

rede e traçar metas estratégicas e ações táticas. Por intermédio da análise estática, é possível tomar decisões sobre a alocação de recursos na rede de relacionamentos entre companhias. Bonabeau (2009) prevê o comportamento da rede e salienta as dificuldades que podem ser encontradas na abordagem 2.0. Oferece soluções e sugestões de indicadores a serem monitorados para o sucesso de projetos em redes do tipo *Crowdsourcing*.

Neste tipo de rede colaborativa, Huberman e Romero (2009) contribuem com relações entre colaboração e atenção recebida que favorecem o planejamento tático. Permite planejar ações de incentivo e prestígio coordenados, que alavancam a colaboração na rede. A coordenação de ações, com abordagens para aproveitamento de redes externas à companhia na alavancagem de competitividade corporativa e geração de inteligência coletiva é abordada por Lane (2010). Já a coordenação tática que poderia ser depreendida do estudo de Morton e outros (2006) enfoca o auxílio aos gestores na tomada de decisões para melhorar o desempenho da equipe.

É possível afirmar que a maioria dos modelos existentes que envolvem IC e consideram o ambiente de rede podem ser aproveitados somente no nível estratégico. O modelo de Viedma (2003) permite o planejamento estratégico ao considerar as redes de relacionamentos no agrupamento regional de companhias. Lee (2008) avança considerando a estrutura da rede. Esclarece que a centralidade na rede, o capital humano e a solidez financeira relacionam-se positivamente ao valor de mercado da corporação. Desse modo é possível propor caminhos estratégicos para alavancar estes três aspectos. A relação evidenciada no modelo favorece o investimento estratégico na construção de uma sólida posição central na rede e pessoal qualificado; ambos com fundamento na solidez financeira.

O conceito exposto no estudo de Calof e Wright (2008) favorece majoritariamente o planejamento estratégico. Compara as perspectivas prática, acadêmica e interdisciplinar de IC. Neste nível de planejamento o modelo de Espinet e outros (2008), através das relações entre capital social e geração de capital intelectual com o processo de IC, permite o plano estratégico do uso dos relacionamentos no suporte a IC para gerar conhecimento e competitividade. Uma perspectiva mais ampla de estratégia pode ser aproveitada a partir do trabalho de Fleisher e Wright (2009). A comparação entre os modelos oriental e ocidental de IC permite tomar decisões estratégicas de planejamento que aproveitem as melhores práticas.

Embora tenham sido identificadas contribuições indiretas na literatura para a etapa do planejamento da IC, muitos modelos ainda desconsideram a relevância das redes de relacionamentos em IC. Wright, Pickton e Callow (2002) comparam diversas firmas na Grã-Bretanha em relação ao uso da IC considerando as etapas mais tradicionais de IC: planejamento, coleta, análise e distribuição. Não obstante desconsidera o ambiente de redes em que as pessoas e companhias se encontram inseridas. Ao tratar da disseminação da inteligência, Marin e Poulter (2004) deixam de considerar o poderoso efeito das redes. Até o significativo trabalho de Fleisher, Wright e Allard (2008), que ilustra a integração de times de MR (pesquisa de mercado), CRM (gestão do relacionamento com o cliente), IC e DM (mineração de dados), desconsidera o efeito das redes.

Em suma, os modelos e conceitos relacionados ao tema presentes na literatura deixam uma evidente lacuna em ferramentas de planejamento de IC e da gestão de relacionamentos. Existe um claro espaço para contribuir com um modelo de IC que considere o ambiente de redes e potencialize o uso dos relacionamentos na fase de planejamento da IC. Não obstante, uma série de ferramentas e constructos constantes nos modelos existentes destaca-se e podem ser incorporados a ferramentas de planejamento de IC.

A compreensão das redes de relacionamentos é facilitada por teorias como a dos grafos ou dos jogos, utilizadas com muito mais frequência em áreas como a sociologia do que no planejamento corporativo. A teoria dos jogos e os teoremas de Bayes são aplicados por Makadok e Barney (2001) no planejamento estratégico da IC com base no valor das informações a serem adquiridas. Outros autores como Li e Chen (2006), Yang e outros (2007), Byosiére e outros (2007) e Lee (2008) utilizam-se das propriedades das redes advindas da teoria de grafos para a visualização e simulações de cenários.

Algumas das ferramentas presentes na literatura não tratam dos pontos em uma rede, como na teoria dos grafos. Tocam, porém, à rede como um corpo de indivíduos, uma multidão em colaboração com a corporação, em ferramentas denominadas de 2.0. Huberman e Romero (2009) relaciona *Crowdsourcing* com a produtividade na corporação. Bonabeau (2009) e Lane (2010) avançam as ferramentas de colaboração 2.0 na produção de inteligência coletiva da rede, que produza resultados em competitividade.

Em geral, a literatura é bastante vaga em qualquer tipo de apoio ao planejamento de IC para o aproveitamento do potencial das redes de relacionamentos. A relação entre competitividade corporativa e redes de

relacionamentos é apontada por autores como Porter (2000), Anand, Glick e Manz (2002), Viedma (2003), Morton e outros (2006), Byosiére e outros (2007) e Espinet e outros (2008). Porém existe a oportunidade de propor um modelo de IC que faça refletir esta constatação no planejamento de IC.

Embora existam modelos e conceitos úteis ao planejamento de IC que considerem o ambiente de redes de relacionamentos, há uma lacuna proeminente quanto aos tipos de relacionamentos considerados. Morton e outros (2006) trabalham somente os relacionamentos sociais. Yang e outros (2007) limitam-se aos relacionamentos entre corporações, isto somente no aspecto competitivo, deixando de lado outros aspectos como a colaboração e alianças. O planejamento de IC com uma visão limitada dos tipos de relacionamentos da corporação e das pessoas que a compõe será mais pobre e menos útil à ação efetiva de IC.

Quais seriam as etapas e ferramentas do planejamento de IC para aproveitar o potencial das redes dos diferentes tipos de relacionamentos? A presente pesquisa se propõe a apresentar a resposta para esta pergunta relacionada ao planejamento de IC. O alvo é suprir a lacuna de ferramentas práticas de planejamento de IC em um contexto de redes de relacionamentos de diferentes tipos.

3.7.3 Ação pelos relacionamentos em IC

Diferentes modelos e conceitos de IC guiam a corporação a variadas maneiras de abordar a inteligência. Alguns modelos são mais estratégicos e outros oferecem ferramentas para operacionalizar o processo. O objetivo da presente investigação foi localizar as contribuições da literatura científica, até o presente, no sentido alavancar o valor dos relacionamentos para a competitividade. A seguir identifica-se a fronteira da ciência em relação à ação nos relacionamentos em IC e as lacunas a serem averiguadas.

Em relação ao fomento das redes sociais e seu potencial no processo de IC, separam-se na literatura dois grupos distintos de modelos e conceitos: os que reconhecem o potencial dos relacionamentos e aqueles que não o fazem. Diversos trabalhos em IC desconsideram completamente o papel das redes de relacionamentos. Outros modelos valorizam as redes de relações pessoais em diferentes níveis que, para efeito de simplificação podem ser definidos entre os que qualificam e medem os relacionamentos e os que não o fazem.

A prática de IC envolve a troca de informações e a troca de conhecimentos. Sob este enfoque da gestão do conhecimento, o trabalho de Anand, Glick e Manz (2002) destacam-se pela discussão do contexto em que os relacionamentos se estabelecem e como diferentes tipos de troca de conhecimento tácito e explícito podem ser fomentadas. Li e Chen (2006) dão um importante passo na gestão dos relacionamentos ao mensurar diferentes variáveis das relações entre os atores na rede e mapear estas relações. Este mapeamento e qualificação dos relacionamentos são feitos por Morton e outros (2006), ao buscar melhorar a troca de conhecimento em equipes multifuncionais.

Diversos trabalhos deixam de tocar o papel fundamental das redes pessoais de relacionamentos em IC ou processo de troca de conhecimento. Wright, Pickton e Callow (2002) fazem uma importante tipologia da prática de IC na Grã-Bretanha, porém sem inquirir aspectos de relacionamentos. Fica evidente a lacuna no tema ao observar o tratamento da disseminação da IC na companhia levantada por Marin e Poulter (2004), desconsiderando redes pessoais. Até mesmo o modelo integrado de MR, CRM, IC e DM de Fleisher, Wright e Allard (2008) não aborda as redes de relacionamentos entre os membros das equipes nem interna nem externamente ou como fomentar seu maior potencial.

Quando à atividade de IC fomenta o uso das redes relacionais, diferentes modelos passam a documentar a rede de algum modo. Este é um aspecto de gestão do conhecimento integrado a IC, onde é valioso registrar conhecimento sobre as redes e fixá-lo explicitamente na companhia. Contudo não foram identificados modelos ou conceitos de IC na literatura que proponham este mapeamento e a integração da prática de gestão do conhecimento aplicada aos relacionamentos para IC.

A estrutura das redes é explorada nos modelos de Anand, Glick e Manz (2002), Andrevski, Ferrier e Brass (2006) e Lee (2008), no contexto de relacionamentos como capital social. Os trabalhos de Li e Chen (2006), Morton e outros (2006), Yang e outros (2007) e Huberman e Romero (2009) suportam o mapeamento da rede e mais especialmente a quantificação de medidas que qualifiquem os relacionamentos. Porém todos estes autores tocam em modelos alinhados com o tema, porém não diretamente aplicados a IC. Faz-se evidente a necessidade de endereçar esta lacuna, de explicitar o conhecimento sobre a rede na corporação em um contexto de IC.

Colocar o plano de IC em ação, alavancando o potencial dos relacionamentos, exige conhecer a rede. Exige conhecer a rede de relacionamentos tanto pessoais quanto entre corporações. A etapa

seguinte e natural é gerenciar esta rede a favor dos interesses de IC. A literatura em IC, porém, não fornece subsídios diretos e aplicados à gestão destes relacionamentos. Modelos não aplicados diretamente a IC podem fornecer auxílio. O mapa de relacionamentos, como proposto por Morton e outros (2006) se configura em ferramenta de gestão dos relacionamentos corporativos, assim como as orientações e proposições conceituadas por Anand, Glick e Manz (2002).

Embora a importância dos relacionamentos seja mencionada em diferentes modelos de IC, existe uma necessidade de relatar o papel central das redes no processo de inteligência. Em um contexto de mercado onde empresas já não competem individualmente entre si, mas existe uma competição entre redes de relacionamentos, a inteligência que alavanca a competitividade é favorecida pelo melhor uso das redes. Depreende-se que um conceito de IC que coloque as redes relacionais em posição central representaria um avanço na fronteira do conhecimento em inteligência para a competitividade.

A análise da literatura revela a oportunidade de integrar conceitos de gestão do conhecimento ao processo de IC, para explicitar o conhecimento sobre a rede de forma a tornar-se um conhecimento gerenciável. Desta forma, decisões mais instruídas tomarão lugar na companhia. Para um modelo mais completo, é preciso buscar na teoria de grafos e redes os constructos mais importantes e fundamentais, que possam ser aplicados na representação e interpretação da rede.

Acrescenta-se à necessidade de explicitar a estrutura da rede, a necessidade de qualificar os relacionamentos. O estabelecimento de medidas permite a avaliação, estabelecer metas e tomar ações, isto é, gerenciar a rede de relacionamentos. Um modelo que qualifique os relacionamentos suprirá uma importante lacuna nos modelos de IC e favorecerá um modelo que permita a gestão da rede a favor do ganho competitivo.

Quanto à aplicação dos modelos e conceitos existentes, verifica-se falta de ferramentas imediatamente úteis para aplicar no ambiente corporativo. Manifesta-se uma distância entre os avanços nos modelos de IC e o uso destes no mercado. Mais grave é observar que não foi encontrado um trabalho que aponte esta distância e proponha medidas para contrapor o problema, especialmente no uso da gestão dos relacionamentos, tão fundamentais no processo de inteligência. Emerge da literatura a oportunidade de oferecer um modelo de IC que gerencie as redes de relacionamentos, fomentando o uso das redes pessoais associado a ferramentas de gestão de conhecimento para a troca e explicitação de conhecimento sobre as redes. Espera-se assim que a

gestão de relacionamentos voltada para IC, com ferramentas que levem a inteligência do nível estratégico ao operacional, traga resultados mensuráveis em competitividade.

3.7.4 Avaliação no processo de IC em redes

O ciclo de melhoria contínua inclui planejamento, ação e então avaliação da situação. Buscou-se na literatura a etapa de avaliação dentro dos processos de IC e gestão de relacionamentos. O objetivo é analisar a fronteira da ciência no tema da competitividade pelas redes de relacionamentos em inteligência. A seguir são detalhados os resultados da observação e análise, identificando a lacuna científica existente.

Dentre os modelos e conceitos de IC observados na literatura, existe um padrão de processo. Em geral as etapas de IC envolvem: planejamento, coleta de informações, análise das informações e disseminação da inteligência. Não foi localizado na literatura nenhum processo de IC que contemple a avaliação do processo como parte deste e um meio de aperfeiçoar continuamente os resultados obtidos. Isoladamente, é possível encontrar trabalhos como o de Wright, Pickton e Callow (2002), que avaliam o processo de IC em várias empresas no mercado. Porém mesmo este não inclui a avaliação como parte do processo, mas avalia com o objetivo de medir externamente a prática de IC no mercado.

É provável que este seja um dos motivos pelo qual Jaworski, Macinnis e Kholi (2002) e Wright, Pickton e Callow (2002) demonstram a dificuldade dos grupos de IC em provar o seu valor para a alta administração. Esta alta administração é exatamente o grupo de usuários de IC mais visado e aqueles que podem fazer bom proveito da inteligência incorporando-a nas decisões estratégicas. Contudo, o resultado do trabalho realizado pelos grupos de IC aparece como pouco justificado. Marin e Poulter (2004) afirmam que pouco é encontrado na literatura especificamente sobre como as empresas avaliam o uso da IC. Não é surpresa que muitas companhias, embora declarem que IC tenha valor para o seu negócio, mantenham equipes bastante pequenas, pois o valor que estas agregam ao negócio parece ser difícil de justificar em relação às despesas na manutenção de um grupo qualificado de profissionais de inteligência.

Da falta de uma etapa de avaliação no processo de IC, deriva a falta pronunciada de medidas de desempenho para IC e para a gestão de relacionamentos em redes corporativas. A falta de medidas e de um

padrão de desempenho impede a criação de ferramentas de planejamento. A comparação entre diferentes modelos fica comprometida. Dessa forma pode se manifestar a tendência de que os processos de IC apresentem pouca ou nenhuma evolução no tempo por não serem monitorados, continuamente ajustados e adaptados ao contexto da companhia e aos resultados esperados.

Torna-se evidente, a partir da literatura, a lacuna existente para a proposição de um modelo de IC, que inclua uma etapa de avaliação. É evidente a oportunidade de compor métricas de desempenho. Tal etapa de avaliação, amparada em medidas de desempenho no processo seria de grande utilidade tanto para os usuários de IC quanto para a própria equipe de inteligência da corporação. Com base no monitoramento podem ser estabelecidas metas de desempenho e, baseando-se em seus resultados, aperfeiçoar o modelo de IC da companhia continuamente.

O monitoramento e avaliação do processo de IC nas redes de relacionamentos possibilita, no campo teórico, posicionar diferentes modelos e comparar seus resultados. No âmbito prático, torna possível demonstrar de forma mais transparente os resultados do grupo de IC e justificar investimentos. Ao mesmo tempo, abre-se caminho para propor aperfeiçoamentos que tornem as ações de IC ainda mais efetivas e o trabalho de IC mais eficiente. O resultado final é a vantagem competitiva pelo melhor e mais qualificado uso de IC na companhia para a tomada de decisões.

Como seria o processo de gestão de relacionamentos em IC que avalie a situação e resultados atuais através de métricas? Esta é a questão que se abre a partir da literatura no tema. Métricas adequadas demonstram o benefício da atividade de IC em redes e oportunizam a melhoria do processo.

3.7.5 Reação em IC em redes

Como consequência da ausência de uma etapa de avaliação no processo de IC através de redes de relacionamento presentes na literatura, fica manifesta a deficiência no aperfeiçoamento contínuo. O ciclo de planejamento, ação e monitoramento é seguido pela correção, ou seja, pela reação ou realimentação do processo a partir dos resultados avaliados. A literatura apresenta uma lacuna de modelos que gerenciem os relacionamentos em IC em uma atitude de melhoria contínua.

Evidencia-se a oportunidade de incorporar a um modelo de gestão de relacionamentos em IC, uma etapa de reação associada à avaliação do processo. A etapa de avaliação monitora o estado da situação atual e dos resultados em relação ao esperado. A etapa de reação conteria direcionamentos para o aperfeiçoamento da situação atual, diretrizes e ferramentas para o ajuste do modelo de IC à realidade atual da corporação. O resultado é um modelo mais condizente com o contexto competitivo e mais alinhado às expectativas dos usuários da inteligência.

Fica explícito na literatura o espaço para um modelo de gestão de relacionamentos em IC que integre o aperfeiçoamento contínuo ao processo. Tal modelo colocaria à disposição da corporação ferramentas para a prática da análise e aperfeiçoamento do processo atual. Assim, através de diretrizes claras, o processo seria ajustado continuamente de acordo com a realidade dinâmica do mercado para materializar resultados mais eficazes do modo mais eficiente.

3.7.6 Conclusão

Através da análise sistemática individual dos 19 artigos do referencial, foram analisados os métodos e modelos (ou conceitos) utilizados nos artigos em relação a cinco aspectos. Os prismas da análise foram inspirados no ciclo PDCA de planejamento, execução, verificação e melhoria. Foi evidenciado o estado da arte no tema em relação a cada prisma. Dessa forma foi detalhada a análise de como cada modelo contribui para o uso das redes de relacionamentos a favor da companhia no planejamento e ações de IC, avaliação e aperfeiçoamento do processo.

A pergunta de pesquisa mais ampla que emerge da análise da literatura é: como alavancar o uso das redes de relacionamentos a favor da companhia no planejamento e ações de IC, avaliando e aperfeiçoando o processo continuamente? A resposta a tal pergunta passa necessariamente pelo entendimento do processo de IC, da estrutura e dinâmica das redes, da natureza dos relacionamentos, da métrica e avaliação da situação atual e de ferramentas de aperfeiçoamento contínuo. Fica delineada a proposta da presente pesquisa, de propor e evidenciar a operação de um modelo de gestão de relacionamentos em IC.

4 PROPOSTA DE MODELO

Através de uma análise lógica simples do problema, partindo do estado futuro para o estado presente, foram desdobradas as etapas e requisitos do trabalho para atingir seu objetivo geral. Estas são mostradas no quadro 3.

Gestão de relacionamentos em IC	
Prática	Pesquisa ação
Método, aplicação e aperfeiçoamento do modelo	Quais são as metas? Quais são os planos de ação? Quais são as métricas? Quais são os ajustes no processo?
Modelo	Como é o processo? Como se deve medir? Como agir? Como ajustar?
Proposições da literatura	Definir processo de IC? Definir desempenho em IC? Definir premissas? Definir competências?

Quadro 3 - Questionamentos utilizados para construir o modelo a partir da literatura.

Fonte: autoria própria.

Esta mesma tabela foi criada em arquivo eletrônico para ser alimentada com as contribuições de cada autor na literatura e etapa da pesquisa-ação para a construção do modelo em cada aspecto. A tabela possibilitou extrair da literatura e da prática corporativa os princípios chave da gestão de relacionamentos para IC. A partir destes princípios, foi construído o modelo.

4.1 DESENHO DO MODELO A PARTIR DA LITERATURA

Conforme o exposto alhures, fica evidente na literatura científica existente a lacuna por um modelo de gestão de relacionamentos para IC. A literatura científica permitiu propor os primeiros aspectos do modelo

de gestão de relacionamentos para IC. Trouxe pontos a serem esclarecidos na etapa empírica de pesquisa ação. A literatura é a fonte teórica e a pesquisa-ação a fonte de evidência prática para a composição de um modelo aplicável à realidade corporativa.

Todo o processo teórico é apoiado pelos quatro aspectos gerais: planejamento, ação, medida e ajuste, conforme mostrado no ciclo PDCA. A partir destes aspectos surgem os pontos de destaque em cada etapa do processo detalhado na figura 11.



Figura 13 - Processo de construção do modelo de gestão e aplicação corporativa a partir da literatura.

Fonte: autoria própria.

A literatura foi pesquisada em relação a processo, desempenho, premissas e competências. Cada um destes pontos foi avaliado em relação à literatura das áreas de IC, competitividade, rede e relacionamentos. Com base na análise da literatura, o modelo de gestão de relacionamentos para IC foi desenhado definindo um processo, medidas, ações e ajustes. Para garantir a correta prática do modelo na corporação, foi definido um método de aplicação com formulários de metas, planos de ação, métricas e padrões de ajuste. As seções seguintes passam a descrever os resultados da análise da literatura, o modelo proposto e o método para prática corporativa.

4.2 LITERATURA

4.2.1 Como é o processo?

De modo geral, o processo de IC é um processo de administração do risco. São definidos determinados alvos (projetos) de IC. Estes podem ser fatos a serem monitorados, decisões a serem tomadas ou tendências a serem estudadas entre outros. Estes projetos recebem monitoramento e geram relatórios para os decisores (GILAD, 2004).

Em termos de etapas, consiste em quatro etapas. A primeira é planejar, listar alvos e projetos de IC e as expectativas das gerências. A segunda etapa é coletar, saber onde e como acessar a informação dentro da rede de relacionamentos. A terceira etapa é analisar, obter recomendações objetivas e praticáveis de forma rápida. A última etapa é disseminar a inteligência, não simplesmente como informação, mas com o intuito de persuadir e levar à ação (CALOF, 2002).

Os alvos (projetos) de IC devem abranger, no mínimo: Decisões que necessitam de suporte, *Players* a serem avaliados, Tendências a serem monitoradas e Interesses a serem protegidos (BENHARDT, 2003). O processo de IC é interdepartamental, em busca dos objetivos da empresa. Fomentando o trabalho em times (FLEISHER; WRIGHT; ALLARD, 2008). Para alcançar uma interação interdepartamental bem sucedida, deve-se alocar tempo para trabalho juntos e, de preferência, no caso de equipes de IC formais, pessoas das diferentes áreas devem

trabalhar no mesmo espaço físico (FLEISHER; WRIGHT; ALLARD, 2008).

Quando inserido em uma densa rede de relacionamentos, o processo de IC busca ativamente vantagem competitiva na rede de relacionamentos (PORTER, 1991) e o contínuo aumento do conhecimento sobre os parceiros na rede (DRUCKER, 1999). Assim, para que a rede trabalhe eficientemente, devem-se conhecer os objetivos principais de cada membro da rede e alinhar os objetivos com os aliados (CASSERES, 1996). É um processo de constante comunicação. Constante comunicação e alinhamento do time, em especial com a liderança (WEST, 2003).

4.2.2 Como mensurar o desempenho?

O aspecto da mensuração do desempenho recebe especial atenção no modelo proposto. É uma faceta do processo negligenciada na grande maioria dos modelos de IC existentes, que deixam de definir expectativas claras da companhia em relação à IC e tampouco medindo seu desempenho. Não é de surpreender que a literatura mencione em diversos pontos a dificuldade que os times de IC têm em provar seu valor na corporação.

Existem diversos tipos de medida de desempenho que podem ser tomadas, dependendo dos objetivos e preferências dos decisores. Os métodos de medida devem respeitar princípios de mensuração plenamente adequados em relação a serem simultaneamente mensuráveis, operacionais, inteligíveis, com escalas não ambíguas e que respeitem a ordem entre alternativas.

Os relatórios de IC, para serem úteis, devem ser simples e diretos em suas recomendações. Pode-se medir o grau de acerto dos relatórios de inteligência pelo monitoramento dos acontecimentos. Cada relatório deve gerar conclusões simples e diretas, que serão monitoradas para confirmar se o sistema de aviso precoce funciona ou precisa de ajustes (CALOF, 2002). São importantes a velocidade de análise (tempo desde a solicitação até a entrega do relatório), o número de vezes em que a análise é seguida, o grau de participação das áreas em buscar informações de IC (número de acessos ao portal de IC) e o grau de utilização dos relatórios de inteligência nas decisões (questionário periódico às gerências). É possível medir o número de recomendações

seguidas pelos gerentes utilizando para isto, por exemplo, um questionário semanal ao gerente (HAVENGA; BOTHA, 2003).

A consistência do projeto de IC e sua execução dentro da corporação é importante. Pode-se medir se projetos de IC estão alinhados com plano estratégico da companhia. Pode-se mensurar a contribuição de cada departamento (marketing, vendas, IC e outros) para o processo e estabelecer metas interdepartamentais. As medidas e métodos devem ser acordados previamente entre as áreas da companhia diretamente afetadas pelo desempenho de IC, antevendo as futuras necessidades de relatórios e justificativas de investimento para a alta gestão.

Não somente medidas em relação ao projeto de IC são importantes. Outras medidas em relação à rede de relacionamentos são igualmente necessárias. Podem ser medidas, por exemplo, o grau de distância do analista de IC até a informação ou contato alvo na rede. Pode-se medir o número e o peso dos relacionamentos da área com diferentes outras áreas em relação ao impacto em IC e propor a estrutura da rede humana de inteligência (BENHARDT, 2003). A posterior medida da contribuição de importância de cada área para os projetos de IC auxilia a definir em que parte da rede investir.

4.2.3 Como corrigir e aperfeiçoar?

O aspecto do modelo proposto denominado correção e aperfeiçoamento refere-se à última etapa do ciclo PDCA. É praticamente inexistente nos modelos de IC existentes. A seguir são descritas recomendações e diretrizes extraídas da literatura para a etapa de correção e aperfeiçoamento.

Após a disseminação da inteligência, encerra-se um projeto de IC. Sempre que uma previsão de um fato ou tendência apontado por IC não se confirma, deve ser produzido um plano de ação. Este plano servirá para avaliar a falha, propor medidas de correção e avaliar o resultado (GILAD, 2004). Por meio do acompanhamento constante do número de vezes em que as recomendações são seguidas e as análises utilizadas, interagir com os gerentes para saber como o processo pode agregar mais valor às suas decisões (CALOF, 2002).

Na fase de planejamento do projeto de IC são definidas as expectativas da gerência. Baseado no atendimento das expectativas ou não, deve-se propor investimentos na rede humana de relacionamentos

para melhorar o desempenho futuro (BENHARDT, 2003). Caso haja falta de colaboração de uma área, é recomendável criar um canal de comunicação e conferir expectativas da área no relacionamento, o que pode ser feito através de formulário, e alinhar expectativas para os próximos trabalhos (FLEISHER; WRIGHT; ALLARD, 2008). Ao final de um projeto é preciso confirmar se o resultado do projeto contribui para elevar a competitividade da companhia em uma das cinco forças de Porter. Caso não seja satisfatório, devem-se propor correções e recomendações para os próximos projetos (PORTER, 1997). Ao final de um projeto de IC, podem-se reavaliar os contatos da rede para atualizar, elevar e registrar o novo conhecimento adquirido sobre estes (DRUCKER, 1999).

É saudável estabelecer um ciclo de avaliação periódica da rede de relacionamentos. Deve-se avaliar como cada relacionamento contribui na rede e propor investimentos ou até eliminação de certos relacionamentos que não tragam benefício (PORTER, 1991). Deve-se avaliar o poder de cada membro sobre os recursos da rede e estabelecer diretrizes e planos para influenciar este controle a favor da área (CASSERES, 1996). Deve-se avaliar e atualizar afiliações, distâncias por afiliação, homofilia (semelhança entre elementos) e hubs (elementos mediadores na rede, localizados nos caminhos críticos ou caminhos mais curtos entre elementos da rede) assim como propor plano para o papel dos hubs (WATTS, 2009).

4.3 MODELO

Nesta seção é descrito o modelo construído a partir do levantamento e análise da literatura. A análise da literatura está fundamentada sobre quatro pilares em diferentes áreas do conhecimento, ilustradas na figura 12. A partir destes foi construído um modelo de gestão de relacionamentos para IC, de modo a atingir o objetivo principal do trabalho detalhado no primeiro capítulo.



Figura 14 - Fundamentação teórica do modelo em diferentes áreas do conhecimento.

Fonte: autoria própria.

4.3.1 Estrutura geral do modelo

O modelo de gestão de relacionamentos para IC foi construído sobre quatro constructos fundamentais: Inteligência competitiva, Relacionamentos, Redes e Competitividade. O objetivo é fortalecer a IC, sendo esta gerencialmente uma ferramenta de ganho de competitividade, o aspecto da rede e dos relacionamentos que sustentam a troca de informações e ideias. A estrutura geral do modelo pode ser observada na figura 13. O modelo é descrito em detalhe nas tabelas 5 a 10 mostradas no apêndice B ao final do trabalho.

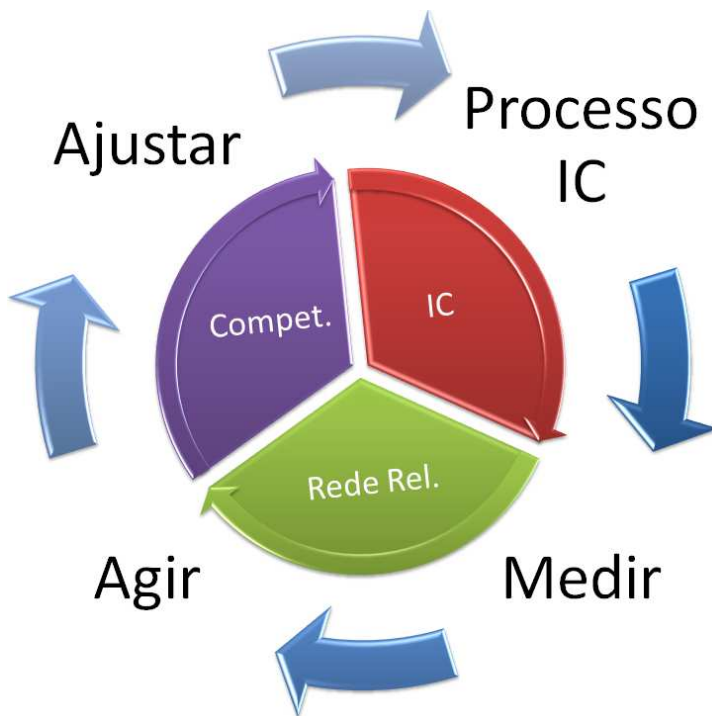


Figura 15 - Modelo de gestão da rede de relacionamentos para IC.
Fonte: autoria própria.

O modelo consiste em um ciclo contínuo de aperfeiçoamento da gestão de relacionamentos dividido em quatro etapas: Processo de IC, Medir, Agir e Ajustar. A etapa do processo de IC trata da execução da inteligência competitiva em seu processo tradicional de planejamento, coleta, análise e disseminação. A etapa de medir toca os aspectos de monitoramento do desempenho de IC na rede de relacionamentos. A etapa de agir aborda aspectos táticos e operacionais da IC em redes com o objetivo de suscitar atitude pragmática no processo. A etapa de ajuste enfoca o aperfeiçoamento contínuo a partir da experiência e desempenho medido.

O processo de gestão dos relacionamentos para IC revolve em torno de três áreas fundamentais: Inteligência competitiva, Competitividade e Redes de relacionamentos. Estas áreas fornecem o ferramental que suporta o processo de gestão de relacionamentos para IC. Sua base está na literatura das quatro áreas mencionadas

anteriormente, nas lacunas e pontos fortes dos modelos e conceitos existentes para IC, Competitividade, Redes e Relacionamentos.

4.3.2 Contexto de aplicação do modelo

O paradigma tradicional da competitividade posiciona a companhia dentro do mercado competitivo sujeita a diferentes forças de naturezas distintas (PORTER, 1979). O poder de sobrevivência ou de competição da empresa é avaliado quando comparado aos concorrentes, compradores, aos fornecedores, aos entrantes potenciais e aos substitutos. O cliente ganha mais poder quanto maior o número de companhias fabricam o produto; porém a companhia ganha mais poder quanto mais básica a necessidade do cliente. O poder dos fornecedores depende do número de fornecedores, sua diferenciação e do tamanho da empresa compradora. Os substitutos ganham força dependendo do momento que vive a indústria do segmento e suas margens. Finalmente, os entrantes perdem poder devido ao ganho de escala dos competidores existentes e sua experiência; porém ganham força ao entrarem no mercado alinhados com as necessidades do cliente.

Este paradigma tradicional de competitividade em cinco forças é sintético e tem-se demonstrado útil para inúmeras organizações que buscam a vantagem competitiva. Não obstante, a estrutura sintética do modelo das cinco forças deixa de captar outros aspectos dinâmicos e relacionais do mercado. Faz-se necessário um paradigma mais amplo de competitividade. Este deve revelar com clareza as relações de interdependência entre corporações no mercado e possibilitar prever seus efeitos na estratégia corporativa.

Uma mudança de paradigma similar já está bem mais consolidada para um dos aspectos mais importantes da competição: inovação. Chesbrough (2003) defende um modelo de inovação que se apoie em redes de relacionamentos da companhia e não somente na pesquisa e desenvolvimento feitas dentro da empresa. Deste modo, uma corporação pode lucrar com desenvolvimentos feitos por empresas parceiras na sua rede de relacionamentos. Poderá lucrar ao negociar aqueles desenvolvimentos próprios sem aplicação dentro de seu mercado alvo, mas interessantes para uma empresa coligada em sua rede. É uma passagem de um paradigma fechado na corporação para um paradigma aberto para o ambiente do mercado competitivo, cada vez mais interligado e interdependente.

Existem trabalhos já buscando uma abordagem da competição entre as redes relacionais ao invés da competição entre companhias individualmente. Casseres (1996) cunhou o termo competição coletiva e defende avaliação da competição entre o que chama de constelações de empresas aliadas, onde a competição ocorre tanto entre constelações como dentro da aliança de corporações. Hertz (2004) segue a mesma linha de Casseres (1996) e avalia a dinâmica de reposicionamentos dentro de uma aliança entre várias empresas, entre eles quando uma destas deixa a aliança ou é comprada por outra companhia.

O futuro da competição ocorre entre redes de relacionamentos que agreguem valor para o cliente (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001) ou junto com o cliente. A forma tradicional de análise estratégica pode não mais corresponder à melhor visão da realidade. Em muitos casos, não basta a análise pelas ferramentas tradicionais, sem levar em consideração a rede de relacionamentos na qual elas se inserem (TAVARES; SOARES, 2003). Embora mais limitada a uma visão de custos, ferramentas mais amplas que levam em consideração a rede, tem sido desenvolvidas, como o sofisticado modelo matemático de Zhang (2006) para determinar a participação no mercado de empresas em equilíbrio competitivo em redes.

O processo tradicional de IC inclui a consulta e troca de informações em uma rede de contatos (WRIGHT; PICKTON; CALLOW, 2002) (CALOF, 2002). Porém este aspecto é mencionado sem profundidade nos modelos existentes, mesmo em um mercado de cada vez mais companhias e pessoas interconectadas. Neste contexto de interdependência competitiva, faz-se necessário um modelo que suporte a gestão de relacionamentos para IC.

4.3.3 Detalhamento do modelo

Esta seção detalha os componentes do modelo de gestão de relacionamentos para IC. Os quatro componentes do modelo são detalhados: Processo de IC, Medir, Agir e Ajustar. Seu detalhamento é dado em termos das quatro áreas do conhecimento que sustentam o modelo: Inteligência competitiva, Competitividade, Redes e Relacionamentos.

4.3.3.1 Processo de IC

O modelo propõe um conceito novo de IC, ainda não explorado na literatura científica. A literatura atual coloca IC como a função de um grupo de pessoas na companhia, sejam elas espalhadas em diferentes áreas ou reunidas em um departamento dedicado a IC. O modelo propõe a IC como função de todos na companhia uma vez que todos estão interessados em que as melhores decisões sejam tomadas e na competitividade que favoreça a corporação e seus colaboradores.

Os processos de qualidade passaram por uma mudança semelhante, devido à realidade competitiva do mercado. A qualidade passou de ser função de um departamento para ser função de todos; a qualidade total (FEIGENBAUM, 1991). O mesmo se aplica ao conceito de marketing, que se tem tornado função de todos na companhia (GUMMESSON, 2012). Da mesma forma, é pertinente ampliar o conceito de IC para IC Total, no sentido de convocar a participação de todas as áreas e promover a colaboração multifuncional que favoreça colocar planos em prática no esforço competitivo.

Em relação às etapas do processo de IC, o modelo segue as etapas tradicionais: planejamento, coleta, análise e disseminação. Acredita-se que estas etapas estejam cientificamente bem consolidadas e descrevam suficientemente o processo de IC. O planejamento é uma etapa de integração da atividade direta de IC com a realidade e necessidades da companhia. Coleta e análise são as atividades mais diretas de IC. Já a disseminação diz respeito a gerar resultados a partir do trabalho de inteligência.

O planejamento consiste na definição de alvos ou projetos de IC, consistentes com a estratégia geral da companhia, que gerem como saída relatórios de suporte à decisão (GILAD, 2004) (CALOF, 2002) (HAVENGA; BOTH, 2003) (FLEISHER; WRIGHT, 2009). Os projetos de IC devem abordar, no mínimo, decisões que necessitam de suporte, players a serem avaliados, tendências a serem monitoradas e interesses a serem protegidos (BENHARDT, 2003).

A coleta e análise envolvem a aquisição de informações de diferentes fontes. É muito comum que as empresas recorram às fontes oficiais de informação e aos portais de inteligência sobre projetos. Porém, a verdadeira vantagem competitiva está na rede de relacionamentos que a companhia é capaz de mover a seu favor para obter e analisar a informação e transformá-la em conhecimento útil para as decisões corporativas.

A disseminação da inteligência pode ser uma etapa subestimada pelas companhias. Porém o sucesso da equipe de IC em programar ações a partir da inteligência coletada depende do modo como é divulgado o resultado das análises. O trabalho de IC da companhia pode ser preciso, porém pode não ser produtivo caso não seja corretamente compreendido e suportado pelos dirigentes da companhia.

Seguindo as recomendações de Drucker (1999) para o trabalho intelectual, recomenda-se a formação de equipes que avaliem e aperfeiçoem periodicamente o processo de IC. Deve estar clara a tarefa a ser executada nos projetos de IC. Os coletores e analistas devem ter autonomia. Deve haver contínuo aprendizado e ensino entre os envolvidos no processo. Deve-se prezar pela qualidade da mesma forma que pela quantidade. Deve-se tratar os profissionais intelectuais como um ativo e não um custo na companhia.

Finalmente, é fundamental que a vantagem competitiva seja buscada em relação a todos os tipos de relacionamentos que a companhia possui (PORTER, 1991). Buscar a vantagem competitiva da companhia na rede significa observar as vantagens que podem ser obtidas tanto na rede externa à companhia quanto na rede de relacionamentos interna. O processo de IC deve proporcionar um contínuo aumento do conhecimento da corporação sobre seus parceiros na rede (DRUCKER, 1999) e o constante alinhamento das expectativas dos membros da rede (CASSERES, 1996).

4.3.3.2 Medir

Medir o desempenho é parte do modelo em todos os aspectos de sua aplicação corporativa. Para ser gerenciável, o desempenho precisa ser medido. Dessa forma, é necessário medir o desempenho do processo de IC. É necessário medir o desempenho da companhia em relação às redes em que a companhia está envolvida.

Para que seja possível gerenciar o processo de IC em suas quatro etapas, é necessário medir o desempenho. A companhia deve definir medidas de desempenho para o planejamento, a coleta, a análise e a disseminação. O planejamento em geral pode ser avaliado ao final de um ciclo na efetividade das ações e no quanto o plano contribuiu para as realizações. A coleta pode ser qualificada em termos de abrangência, qualidade ou tipo das fontes de informação e dados. A análise pode ser medida pela aceitação das áreas clientes, uma medida indireta de

qualidade, e pela velocidade da análise. Já para a avaliação da disseminação talvez sejam necessários questionários aos gestores das áreas clientes.

Outra medida interessante para o processo de IC é a da importância de cada área para atingir o alvo ou projeto de IC. Uma empresa de serviços com um projeto de IC na prospecção das ações futuras de seus fornecedores terá seus principais colaboradores nas áreas de compras. Já uma empresa fabricante de componentes eletrônicos com um projeto de IC sobre as ações dos concorrentes terá seus principais aliados internos nas áreas de vendas e engenharia. Medir a importância relativa de cada porção da rede para os projetos de IC é importante para definir prioridades de investimento ou não em determinados relacionamentos na rede.

Medir desempenho é importante para a gestão dos projetos de IC e da rede de relacionamentos. Contudo, é necessário que os indicadores de desempenho escolhidos reflitam a estratégia da corporação (PORTER, 1997). O plano estratégico da companhia deve ser levado em consideração para que os indicadores de desempenho sejam úteis na avaliação do processo de IC tendo como referência a busca pela competitividade corporativa.

Para que seja possível gerenciar a rede de relacionamentos, é preciso medir a rede em suas diversas dimensões, escolhendo aquelas medidas que se adaptem mais aos objetivos estratégicos da companhia. Os recursos da rede e o respectivo controle destes por parte dos atores da rede podem ser medidos (CASSERES, 1996). Assim a estrutura da rede: número de relacionamentos; tamanho da rede; taxa de crescimento ou renovação dos nós; agrupamento; comprimento dos caminhos; caminho geodésico; grau; diâmetro (caminho geodésico mais longo); efeito mundo pequeno e distribuição dos graus (NEWMAN, 2003) (WATTS, 2009) (BALKUNDI; KILDUFF, 2005). Pode-se medir a qualidade dos relacionamentos entre os atores e monitorar a dinâmica da rede com a formação e dissolução de relacionamentos.

O monitoramento da qualidade dos relacionamentos pode ser particularmente importante para a companhia. Cada ator na rede possui expectativas (GRUNING, A.; GRUNIG, E; EHLING, 1992) que podem ser medidas. É importante conhecer cada ator da rede, seu modo de trabalho, pontos fortes e fracos (DRUCKER, 1999). Cada relacionamento traz algum benefício específico para a corporação (PORTER, 1991) e se pode medir a qualidade dos relacionamentos e o benefício que trazem para a companhia.

4.3.3.3 Agir

O objetivo dos projetos de IC é movimentar a companhia em direção ao aumento da capacidade de competir no mercado. Dessa forma, é necessário que ações rápidas já estejam pré-definidas com regras de acionamento a partir de certos pontos de alarme. Assim, caso o processo de IC detecte certa tendência ou fato que exija ação rápida, já existe consenso sobre a ação a ser tomada (GILAD, 2004).

Os relatórios de IC devem ser claros e objetivos de modo a estimular a ação rápida. Devem levar em consideração a política e o processo decisório dentro da empresa para evitar que recomendações de ação fiquem paralisadas. Para tal, é importante que as ações recomendadas apontem como fazer a coisa certa, ações estratégicas, e como fazer do jeito certo, ações táticas e operacionais (BERNHARDT, 2003).

Dentro de um conceito de IC Total, ou seja, IC como responsabilidade de todas as áreas da companhia, é fundamental manter a participação de todos em cada etapa. Cada ator da rede deve conhecer os benefícios de colaborar com a companhia no processo (FLEISHER; WRIGHT; ALLARD, 2008). A rede de relacionamento dentro e fora da companhia fornece informações e suporte para finalizar os projetos de IC. Assim esta rede deve ser feita participante, de alguma forma, do processo de ação para a competitividade (WRIGHT; PICKTON; CALLOW, 2002).

Tanto no processo de consulta à rede de relacionamentos como no incentivo à ação é necessário respeitar os limites da cultura em que a companhia se insere. Os processos de IC variam consideravelmente entre culturas de diferentes localidades geográficas, especialmente entre o oriente e ocidente (FLEISHER; WRIGHT, 2009). A ação em IC deve ser viável de um ponto de vista cultural.

A ação da companhia a partir dos relatórios e recomendações de IC visa elevar a competitividade da companhia, corrigir fragilidades e aproveitar oportunidades. Recomendações devem ser feitas considerando as barreiras internas e externas à aplicação das ações. Se o processo de IC for visto como gerador de relatórios e recomendações, sem considerar a ação das gerências envolvidas posteriormente, o investimento da companhia em IC corre risco de depreciação uma vez que o objetivo dos gestores da companhia é a ação que gera competitividade.

4.3.3.4 Ajustar

O objetivo do ajuste do processo de gestão de relacionamentos para IC é manter uma curva de melhoria contínua. A realidade do mercado em que a companhia se insere está sempre se alterando e o ajuste permite constante alinhamento do processo com a realidade da companhia inserida no mercado. É possível que IC ajude a corporação a tornar-se mais competitiva ao mesmo tempo em que o processo de IC busca o próprio aperfeiçoamento e competitividade no mercado.

Toda previsão ou tendência que conste de relatório de IC deve ser posteriormente verificada (GILAD, 2004). Caso a tendência ou previsão se confirme, serve como argumento a favor do trabalho de IC na corporação. Caso não se confirme, é necessário justificar e esclarecer o motivo ou corrigir o processo de IC para resguardá-lo de futuras falhas. A falta de avaliação neste aspecto pode incorrer em descrédito das informações de IC dentro da companhia.

É importante acompanhar as recomendações de IC que são seguidas e interagir com os gerentes para saber como o processo pode agregar valor às suas decisões (CALOF; WRIGHT, 2002). Deve-se buscar retorno das áreas fornecedoras e clientes de informação sobre o desempenho de IC. Com base neste retorno, é possível propor investimentos na rede de relacionamentos para corrigir o desempenho em IC (BENHARDT, 2003).

Na etapa de ajustes, deve-se atentar para as expectativas dos diferentes atores no processo (FLEISHER; WRIGHT; ALLARD, 2008). Através de reuniões e conversas é possível levantar os interesses e expectativas de cada área. A partir das expectativas das diferentes áreas deve-se ajustar o processo e as expectativas dos atores para melhor funcionamento da rede.

Ao final de um ciclo de IC, devem-se avaliar os projetos de IC concluídos. É preciso determinar se os projetos de IC colaboraram para elevar a competitividade da companhia em relação a cada uma das cinco forças de Porter (1979). Devem ser documentados os pontos falhos, para futura correção, e os pontos benéficos, para aproveitar na promoção do trabalho do grupo de IC.

Avaliar adição ou remoção de relacionamentos para ganhar eficácia e eficiência é fundamental. Ao final de um projeto, devem ser atualizadas as fichas dos atores da rede para que fique registrado e seja

ampliado o conhecimento da companhia sobre estes (DRUCKER, 1999).

Pode-se, ao final de cada ciclo, reavaliar o poder e influência dos atores sobre os recursos da rede (CASSERES, 1996). A dinâmica da rede pode ser atualizada, avaliando as afiliações entre atores da rede, os hubs, a homofilia entre atores e propor planos de ação futura (WATTS, 2009). É importante localizar os intermediadores na rede e traçar planos para elevar ou reduzir poder dos atores pela intermediação (BALKUNDI; KILDUFF, 2005).

Finalmente, é importante utilizar questionários junto aos clientes de informação de IC para avaliar a satisfação com os resultados dos projetos de IC (SOMECH, 2006). Ao final se atualiza o mapa de relacionamentos e reavaliam-se métricas da rede. Os relacionamentos devem ser reavaliados sob uma ótica de criação de valor competitivo para a companhia (PEREIRA, 2006).

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura científica permitiu propor os primeiros aspectos do modelo de gestão de relacionamentos para IC. Um modelo foi proposto com base na literatura em um ciclo de aperfeiçoamento contínuo. A proposta do modelo revelou aspectos a serem esclarecidos na etapa empírica de pesquisa ação. A literatura científica foi a fonte teórica e a pesquisa-ação, detalhada mais adiante, é a fonte de evidência prática para a composição de um modelo consistente e aplicável à realidade corporativa. O modelo detalhado nas tabelas 5 a 10 do apêndice B fornece subsídios para a gestão de relacionamentos em IC.

O modelo foi desenhado utilizando quatro aspectos importantes que são gerais e aplicáveis a todas as companhias: planejamento, ação, medida e ajuste conforme ciclo PDCA. A partir destes aspectos foram detalhadas as etapas de planejamento, ação, medida e ajuste, sustentadas pelo tripé Competitividade, IC e Relacionamentos.

A literatura foi pesquisada em relação a processo, desempenho, premissas e competências. Cada aspecto foi avaliado em relação ao conhecimento existente nas áreas de IC, competitividade, rede e relacionamentos. Esta avaliação formou uma matriz processo versus áreas foco onde o processo é um ciclo de aperfeiçoamento contínuo e as áreas foco são Competitividade, IC e Relacionamentos. Com base na análise da literatura, o modelo de gestão de relacionamentos para IC foi

explicitado e detalhado. Para garantir a correta prática do modelo na corporação, foi definido um método de aplicação com formulários de metas, planos de ação, métricas e padrões de ajuste. O capítulo sobre a pesquisa ação detalha a aplicação do modelo na prática corporativa.

5 PESQUISA AÇÃO

Este capítulo se dedica a descrever a aplicação do modelo proposto inserido na prática corporativa. A transferência do modelo teórico para a prática envolve a passagem por um método de aplicação. Foi escolhida a pesquisa-ação como técnica para captar as dificuldades e especificidades do processo de passagem do modelo à prática. Foi adotada uma visão construtivista aceitando a realidade múltipla das corporações, mesmo considerando-se o envolvimento passional do pesquisador e de outros envolvidos na companhia (FLEURY et al, 2009).

O modelo foi implantado em uma companhia produtora e comercializadora de bens de capital, do ramo metal-mecânico, do norte de Santa Catarina. O próprio pesquisador se envolveu na resolução do problema da gestão de relacionamentos da área de negócios internacionais da companhia. Segundo evidenciado por Ray (2002) os profissionais de vendas são uma das fontes mais importantes de inteligência. O pesquisador, deste modo, teve a oportunidade de adquirir conhecimentos tácitos profundos do problema em questão em uma visão experimentada na realidade vivida dentro do problema real.

A seguir são descritos os contextos de aplicação do modelo na companhia. O contexto externo se refere ao mercado em que a companhia se insere e o contexto interno ao negócio, clima e processos internos da corporação. Logo após é descrito o trabalho de aplicação do modelo na companhia e suas relações com a teoria na área. Finalmente são descritos os resultados obtidos.

5.1 CONTEXTO EXTERNO À COMPANHIA

A aplicação do modelo se deu em 2011-2012. Neste período, vários países da Europa ainda se encontravam sob fortes efeitos da crise econômica deflagrada em 2009 pelos créditos *sub-prime* norte americanos. Os Estados Unidos da América (EUA) acabavam de ter o grau de qualidade da dívida pública rebaixado. Países como Portugal, Espanha, Itália e, principalmente, Grécia estavam sob risco de calote da sua dívida, o que poderia afetar negativamente os negócios em todo o mundo.

Por outro lado, a indústria dos EUA já apresentava recuperação e a economia Alemã já mostrava números mais positivos na indústria e demanda. Ao mesmo tempo, o mercado se mostrava promissor em crescimento com muitas oportunidades de negócio principalmente no que se relacionava aos países emergentes.

O contexto econômico global era de grande incerteza. A companhia onde foi aplicado o modelo teve seus negócios fortemente afetados pela crise de 2009, com lenta recuperação em 2010. A crise tornou as companhias atuantes no mercado mais abertas a mudanças e melhorias em seus processos produtivos e administrativos. Os anos de 2011-2012 foram considerados por muitas companhias similares no mercado como um ano de recuperação definitiva e consolidação de trabalhos de reestruturar companhias e reduzir custos.

5.2 CONTEXTO INTERNO DA COMPANHIA

A companhia onde foi aplicado o modelo é parte de um grupo industrial multinacional brasileiro. Esta companhia é dedicada à fabricação de maquinário industrial de grande porte de considerável valor agregado e com especialidades em elementos elétricos e mecânicos. Seus principais canais de comercialização são através de vendas diretas, distribuidores, fabricantes de equipamentos originais e companhias de engenharia. A companhia em questão possui fábricas no Brasil e em outros quatro países na América e Ásia assim como presença com força de vendas em quase todo o mundo.

A expansão dos negócios internacionais da companhia possibilitou participar em diversos projetos de grande porte. Muitos destes projetos envolvendo a compra de bens de capital possuem uma coordenação internacional. Embora o cliente esteja localizado em um país, a empresa de engenharia responsável em geral fica em outro continente e muitos dos fabricantes de equipamentos originais tem suas fábricas em diversos países espalhados pelo mundo. Desta forma, a participação em licitações neste tipo de projeto requer o trabalho conjunto de várias filiais comerciais e fabris.

Este é o principal problema da gestão de relacionamentos apontado pelos gestores da área de negócios internacionais da companhia: a coordenação das atividades de inteligência das filiais no mundo. Tal coordenação é fundamental na etapa de venda, onde os decisores em diferentes etapas do projeto se encontram em diferentes

localidades. Estende-se para as etapas de fabricação e comissionamento do produto no campo. A companhia se mostrou aberta a novas ideias para auxiliar na gestão da rede de relacionamentos formada pela matriz e todas as filiais no exterior.

5.3 DESCRIÇÃO DOS TRABALHOS

A seguir são descritos os trabalhos de aplicação do modelo na companhia em questão. Os trabalhos são divididos em diferentes etapas pré-estabelecidas no capítulo de metodologia de pesquisa. São referenciados diversos modelos de formulários constantes do apêndice do trabalho. O método de aplicação do modelo consistiu em reuniões com gestores e colaboradores da área de negócios internacionais da companhia, suportadas pelos formulários e estruturadas pelo método de pesquisa-ação utilizado.

A primeira etapa consistiu em definir o contexto e propósito do trabalho. A companhia encontrava-se consolidando sua recuperação da crise econômica de 2009 e em busca de novas ideias para ganhar novas oportunidades de negócios. Neste sentido, o mercado é percebido como muito mais competitivo do que nos anos anteriores a 2009.

Em entrevistas com os gestores, foi constatado que um dos grandes obstáculos aos negócios e grandes projetos é a necessidade de uma coordenação internacional mais harmoniosa entre filiais. Foi delimitada como área alvo na companhia a área de negócios internacionais, que conta com cerca de 40 colaboradores no Brasil e mais de 300 fora do país. A área alvo possui relacionamentos com diferentes áreas como compras, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, custos, serviços, assistência técnica e outros. Porém optou-se por delimitar os trabalhos à gestão dos relacionamentos entre filiais incluindo a matriz no Brasil para melhor controle e execução dentro do prazo.

O principal critério de sucesso de um processo de gestão de relacionamentos desta natureza é o atingimento das metas de vendas e projetos estratégicos para 2012. Este critério foi definido pelos gestores da área. Como critério para a aplicação, ficou definido que o processo deveria ser simples, que levasse em consideração não somente o longo prazo, mas também o curto e que não criasse demasiadas novas tarefas para os colaboradores ou demasiados novos indicadores de desempenho.

Foi definida uma estrutura conceitual teórica para a resolução do problema. Conforme relatado nos capítulos anteriores, a literatura dentro do tema foi mapeada e foram estabelecidas as proposições teóricas e o objetivo de pesquisa. As proposições teóricas que suportaram a resolução do problema da companhia se refletem no modelo de gestão de relacionamentos em um ciclo de planejamento e melhoria contínua centrado em três constructos fundamentais: competitividade, IC e relacionamentos.

O objetivo principal da pesquisa é responder como é possível alavancar o uso das redes de relacionamentos a favor da companhia no planejamento e ações de IC, avaliando e aperfeiçoando o processo continuamente. O modelo proposto a partir da literatura responde a esta pergunta do ponto de vista teórico. A aplicação prática do modelo demonstra como este é compatível e exequível na realidade corporativa.

As unidades de análise e técnicas de coleta de dados estavam bem determinadas. A aplicação do modelo se deu em uma companhia fabricante e comercializadora de bens de capital para a indústria. A companhia é parte de um grupo multinacional brasileiro e está localizada ao norte do estado de Santa Catarina. Esta companhia foi escolhida por ser o local de trabalho do pesquisador, que conta com amplo conhecimento dos problemas da área e das políticas e clima organizacional da corporação. A profunda vivência na área de negócios internacionais foi motivadora do anseio científico e da própria busca por uma ferramenta de gestão para apoiar a companhia nos desafios corporativos.

Foi escolhida a área de negócios internacionais da companhia. Esta área possui um amplo espectro de relacionamentos em diferentes níveis. Relaciona-se com clientes, filiais fabris, filiais comerciais, fornecedores, áreas fabris, áreas de engenharia, compras e outras. Segundo os próprios gestores da área, uma das variáveis mais importantes de desempenho competitivo da companhia na área de negócios internacionais é a sua rede de relacionamentos.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas e reuniões com gestores e colaboradores da área. Foram formulados instrumentos de coleta de dados específicos para diferentes aspectos do modelo. Estes formulários se destinam a tornar o modelo factível do ponto de vista da realidade atual da companhia. O objetivo é aplicar o modelo aos negócios da companhia para obter maior competitividade por meio da gestão de relacionamentos.

Os instrumentos de coleta de dados servem para o planejamento e controle da companhia. Compõe-se de uma série de formulários

mostrados no apêndice A. São no total seis formulários para: Metas; Projetos de IC; Plano de ação estratégico; Ações; Métricas e Avaliação e ajuste. Um sétimo instrumento de coleta de dados é o mapa de relacionamentos da área.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas e reuniões com gestores e colaboradores da área da companhia alvo. A coleta dos dados possibilitou a análise da companhia em relação à literatura e avaliações da literatura científica em face da realidade corporativa e de mercado. Foram registradas as dificuldades e detalhes do processo de aplicação do modelo de gestão de relacionamentos na empresa alvo.

Os dados foram analisados e ações foram planejadas. Os dados foram tabulados em face do planejamento de pesquisa proposta a partir da literatura. Foi realizada, para a área da companhia alvo, uma proposta de colocar o modelo em funcionamento em 2012 com uma equipe pré-definida de colaboradores chave através do programa de metas anuais da companhia. Assim, a gestão pelo modelo aplicado à companhia seria parte do programa anual de metas e participação nos lucros dos colaboradores. Foram discutidos os impactos na estrutura da companhia, que foram considerados baixos e com baixo risco. Por este motivo, os gestores da companhia alvo se mostraram bastante desejosos de implantar a gestão de relacionamentos de acordo com o modelo proposto.

A seguir é descrita a aplicação do modelo na companhia. Esta se deu através de formulários a serem completados com base em discussões com gestores e colaboradores. O conjunto de formulário guia a aplicação do modelo e dos conceitos extraídos da análise da literatura e de forma prática auxiliam no planejamento e ações de gestão de relacionamentos para obter maior competitividades através de IC em rede.

5.3.1 Formulário de metas

O formulário de metas é mostrado no apêndice A, figura 1. Este formulário é destinado a registrar as metas da área nos quatro blocos da competitividade pelas redes de relacionamentos segundo o modelo de gestão proposto: Estratégia para ser mais competitivo na rede; Obter e entregar informações; Trabalho em rede e Fomentar relacionamentos. Para cada bloco foi definido um objetivo geral. Para cada objetivo foram estabelecidas uma ou mais metas. O número de metas foi mantido

pequeno para facilitar a execução. As metas devem ser possíveis de serem atingidas, mensuráveis, devem possuir um responsável e um prazo de execução.

O bloco da estratégia para ser mais competitivo na rede dá oportunidade à companhia de propor um rumo para a rede de relacionamentos que seja alinhado com a estratégia da corporação. A companhia alvo definiu a seguinte estratégia: A rede deve comunicar, coordenar ações e colaborar com o objetivo de agir como um grupo único de acordo com o objetivo da companhia. Esta estratégia visa endereçar a necessidade de trabalho conjunto entre filiais e representantes no mundo todo para ganhar projetos de grande porte.

O bloco de obter e entregar informações aloca espaço para um objetivo geral e metas em relação às informações que circulam na rede. Este bloco é importante pois estabelece um objetivo para as informações alinhado com a estratégia da rede. Auxilia no gerenciamento de informações impróprias que tomam espaço nas comunicações da rede. A companhia alvo definiu o seguinte objetivo: Obter e entregar informações confiáveis e de modo veloz (atualizadas). Como meta, foi estabelecida: Levantar perspectivas de negócio dos diferentes mercados de atuação da companhia.

O bloco de trabalhar em rede ajuda a companhia a estabelecer um objetivo e metas que ajudem a rede a funcionar efetivamente para o objetivo estratégico, isto é, promover integração da rede, alinhada com o objetivo da empresa. Como metas, foram estabelecidas: Obter resposta para 100% dos acompanhamentos de propostas comerciais ao mercado para valores acima de US\$ 100,000.00; Repassar para filiais lista com todos os contratos em carteira e respectivos clientes para potencializar o levantamento de oportunidades com os mesmos clientes em diferentes mercados.

O bloco de fomentar relacionamentos tem o objetivo de promover a reflexão e ação que dê suporte às parcerias e aprofundamento dos vínculos pessoais e corporativos na rede. A companhia propôs como objetivo: Atores da rede sentir-se como um só time, uma só equipe (trabalho em equipe). As metas definidas foram: Teleconferência semanal com cada filial para construir relacionamentos com cada pessoa da filial; Ter resposta e aprovação coesa das filiais para as discussões do plano estratégico de vendas até Fev-2012.

5.3.2 Formulário de projetos de IC

O planejamento da rede de inteligência através do formulário de metas cumpre com a primeira etapa do modelo proposto. De posse do plano estratégico da companhia focado na rede de relacionamentos que suporta a inteligência, foi dado prosseguimento com o formulário de projetos de IC, mostrado na figura 2 do apêndice A.

Este formulário é destinado a detalhar as ações para atingir as metas em relação à rede de relacionamentos e projetos de IC. Ao final do formulário aparecem algumas perguntas sobre como será a implantação das ações devem ser respondidas. Estas perguntas abordam pontos chave para o sucesso na comunicação e ação que garantam o ganho de competitividade pela aplicação do plano.

Para a meta de levantar perspectivas dos mercados de atuação da companhia, foi atribuída a ação de contatar as filiais do mercado através de um formulário de inteligência único para levantamento de perspectivas e tendências de mercado (clientes, competidores e outros) de curto, médio e longo prazos. Para a meta de obter resposta para todos os acompanhamentos de ofertas feitas ao mercado, foi estabelecida a ação de negociar uma meta comum entre todos os atores da rede, filiais e matriz. A prática atual estabelece metas de acompanhamento que não estão coordenadas, provocando conflitos entre as áreas e prejudicando a colaboração.

A meta de teleconferência semanal foi bastante discutida. Alguns colaboradores acreditavam ser melhor reunir todo o time da filial para uma conferência conjunta com vídeo. Outros achavam interessante o uso do vídeo, mas acreditavam mais útil uma conferência individual para promover o relacionamento pessoal e permitir que os mais inibidos se expressassem. Foi sugerida uma lista de assuntos previamente definidos a serem abordados, para garantir a produtividade da teleconferência. Optou-se por uma apresentação inicial geral, seguida de teleconferências individuais com vídeo e um cronograma a ser cumprido para contatar todos os contatos de cada filial com o objetivo de fomentar o relacionamento pessoal.

Para a meta de compartilhamento da carteira de contratos entre todas as filiais, foi colocada a ação de criar uma página compartilhada com a carteira ativa, aproveitando uma ferramenta de comunicação interna já existente na companhia. Em relação à meta de ter aprovação para o plano de vendas, foi estabelecida a meta de enviar com antecedência um formulário único para as filiais e ter uma pessoa

responsável por região do mercado, para esclarecer dúvidas, acompanhar e cobrar.

Para garantir a transparência entre as áreas e a participação de todos os atores da rede, acordou-se que seria realizada uma conferência com as filiais para esclarecer o plano de ação de vendas do próximo ano e obter comprometimento com os levantamentos de inteligência. Foi proposto aproveitar a ferramenta existente de compartilhamento de informações da companhia para criar uma página com o plano de ação, relacionando status das ações de inteligência e responsáveis e abrindo espaço para fóruns de debate e reclamações.

Os canais de comunicação escolhidos como principais foram o telefone e a página de compartilhamento de informações, para que o conhecimento e colaboração sejam construídos em conjunto entre os atores da rede. Os colaboradores chegaram ao consenso de que a página de compartilhamento de informações seria a ferramenta mais apropriada para registrar os relatórios de inteligência e ações resultantes. Argumentou-se que a transparência e participação promoveriam o sucesso dos planos na rede.

Em geral, foi possível observar que o formulário foi bastante útil na definição de ações, responsáveis e prazos para atingir as metas. A discussão seguiu um curso natural. As perguntas relacionadas a como agir ao aplicar as ações propostas, listadas ao final do formulário, auxiliaram a convergir com o grupo a respeito dos aspectos mais importantes para o sucesso do plano. Observou-se que as perguntas finais proporcionaram certa redundância benéfica para o processo de planejamento.

5.3.3 Formulário de ações estratégicas

Este formulário, ilustrado na figura 3 do apêndice A, se destina a definir ações estratégicas que garantam a abrangência desejada das metas planejadas. Na primeira parte, sobre a abrangência das metas, deve-se marcar o quadro em que existe uma meta que atenda àquela área estratégica. Na segunda parte, devem-se definir as ações e correções que serão tomadas para garantir a abrangência desejada.

A primeira parte do formulário auxilia a companhia a visualizar o quanto cada uma das cinco forças do modelo de Porter (1997) afeta cada aspecto da gestão da rede. Dentro do escopo do trabalho, os colaboradores consideraram que a força dos fornecedores não afeta a

área. Definiram que a força de alternativas era muito pequena para afetar significativamente a gestão da rede em qualquer dos aspectos. Para as outras forças, entendeu-se que afetam todos os aspectos da rede: compartilhamento de informações, trabalho em rede e fomento de relacionamentos.

Na segunda parte de formulário, deveriam ser listadas ações auxiliares ao plano, que fizessem com que este fosse tão abrangente quanto necessário. Porém a discussão com a companhia não resultou em nenhuma ação. Acredita-se que possa ser um de dois motivos. O primeiro poderia ser a falta de informações e conhecimento sobre a dinâmica das forças competitivas no mercado com a rede. O segundo seria a falta de adequação do formulário. De fato, este formulário acrescentou muito pouco à discussão na aplicação do modelo de gestão de relacionamentos na companhia.

5.3.4 Formulário de ações em rede

O formulário ilustrado na figura 4 do apêndice A se destina a detalhar as ações na rede de relacionamentos para atingir as metas. Na primeira parte, são distribuídas as ações do formulário de projetos de IC por diferentes aspectos de tratamento dos relacionamentos na rede. Na segunda parte estão algumas perguntas sobre pontos chave no sucesso em implantar as ações.

O primeiro aspecto dos relacionamentos na rede trata de desenvolver novos relacionamentos. O trabalho de desenvolvimento de relacionamentos da companhia passa por diversas etapas executadas em diferentes companhias de modos distintos. A ação classificada dentro deste aspecto é a de teleconferências semanais com as filiais. Segundo a área, estas teleconferências tratarão de fomentar a criação de novos relacionamentos que beneficiem a troca de informação e ação conjunta de inteligência para ganhar projetos.

No segundo aspecto, da confiança, se encaixa a ação de compartilhar a carteira de contratos com todas as filiais do grupo. Este ponto foi polêmico nas discussões, pois o compartilhamento deste tipo de informação revela projetos ganhos por uma filial em que o país de destino é de outra filial ou que outra filial estava participando e muitas vezes não foi envolvida até o final das negociações por motivos diversos. Contudo, é consenso na companhia que compartilhar a carteira revela informações benéficas como bons clientes em uma região com

potencial de compras para outras regiões. Negociar uma meta comum para o acompanhamento de ofertas ao mercado se enquadra neste aspecto.

O aspecto de comunicação engloba tanto a ação de levantar perspectivas e informações de inteligência dos mercados quanto compartilhar carteira de pedidos com filiais. A ação de teleconferências semanais com as filiais se enquadra nos aspectos de prevenir conflitos e manter relacionamentos. O ganho de poder na rede foi intencionalmente rejeitado pelos gestores da companhia por não ser o foco do presente esforço e das presentes necessidades da área na rede.

O formulário de ações em rede se mostrou muito útil na compreensão da direção que tomarão os relacionamentos com as ações propostas. Foi interessante observar o quanto os objetivos estabelecidos pelos gestores inicialmente para a rede influenciaram as ações colocadas pelos colaboradores e por consequência a direção e foco dos relacionamentos. Foi possível observar a influência do estilo de liderança dos gestores neste perfil de enfoque dos relacionamentos registrado no formulário.

A lista de perguntas auxiliares foi bastante útil. Possibilitou evidenciar a necessidade de treinamento das pessoas da área na ferramenta de compartilhamento de informações pela rede através de páginas de compartilhamento. Ficou definido pelos participantes que este seria o principal canal de comunicação, alinhamento de expectativas e obtenção das reações dos atores da rede. O uso da ferramenta ainda é baixo e limitado a poucas filiais. Ficou evidente a necessidade de apoio dos gestores para enfatizar o uso desta ferramenta em conjunto por todas as filiais.

5.3.5 Formulário de métricas

Na figura 5 do apêndice A é mostrado o formulário de métricas. Este formulário se destina a detalhar as métricas para monitorar as metas estabelecidas e o sucesso em seu atingimento. As métricas estabelecidas devem medir o sucesso da gestão da rede de relacionamentos. Devem igualmente ser facilmente mensuráveis e quantificáveis. Devem refletir o sucesso no atingimento das metas.

A companhia alvo buscou privilegiar métricas de fácil acesso e que não gerem trabalho extra para os colaboradores da área. Algumas dos objetivos tiveram estabelecidos métricas do tipo feito ou não feito.

Um dos objetivos utilizou indicador existente. Um último objetivo exigiu a criação de um novo formulário de acompanhamento e estatística.

A ação de levantar perspectivas e inteligência, enquadrada no bloco de obter informações, teve como métrica ter sido preenchido ou não o formulário de planejamento estratégico pelas filiais. A ação de ter o plano estratégico aprovado teve como métrica ter os correios formalizando a aprovação das diretorias das filiais. A ação de compartilhar carteira ativa com as filiais teve como métrica ter sido criada ou não a página de compartilhamento.

A ação de obter acompanhamento para propostas comerciais ao mercado aproveitou como métrica um indicador de acompanhamento já existente na área. Já a ação de teleconferência com as filiais exigiu a criação de um cronograma com temas definidos para as teleconferências. Seria possível extrair o desempenho pelo percentual de teleconferências realizadas e percentual de teleconferências em dia.

Este formulário foi útil para o grupo no sentido de discutir a factibilidade das ações propostas com mais profundidade. Houve momentos de discussões acaloradas no grupo sobre as ações mais apropriadas e suas medidas. Ações que não podem ser acompanhadas ou cujo desempenho não possa ser medido podem ser arriscadas para a gestão porque não permitem mostrar resultados do trabalho ou agir para corrigir o rumo da gestão de relacionamentos.

5.3.6 Mapa de relacionamentos

O mapa de relacionamentos se configura em uma ferramenta importante para a gestão dos relacionamentos da companhia. Ele permite visualizar a rede como um todo e identificar pontos e pessoas chave para os propósitos da rede. Uma forma de construir o mapa é proposta por Morton e outros (2006). As orientações e proposições conceituadas por Anand, Glick e Manz (2002) auxiliam na construção do mapa.

Um mapa de relacionamentos dificilmente irá expressar o contexto completo da rede da companhia. Por exemplo, dificilmente serão expressos os recursos de que cada ator dispõe. Assim, cada mapa é construído para uma realidade e momento específico da companhia. A partir de um mapa inicial podem ser propostos mapas adicionais identificando diferentes níveis ou perspectivas de relacionamento.

Para os propósitos da companhia alvo, o mapa de relacionamentos da área comportou somente filiais comerciais e fabris assim como a matriz da companhia. Por motivos de sigilo corporativo, o mapa de relacionamentos não pode ser mostrado no presente trabalho. Pode-se descrevê-lo, de forma geral, como tendo um nó central (matriz), cercado de relacionamentos com filiais, cada uma com relacionamentos mais fortes na região geográfica de atuação e relacionamentos mais fracos com algumas filiais distantes. Posteriormente este mapa será detalhado para expressar o que for desejável para a gestão à medida que o processo avance.

5.4 RESULTADOS

Este capítulo descreveu a aplicação do modelo proposto na prática corporativa. O modelo foi passado do domínio teórico para o prático através de uma série de formulários preenchidos em seções de troca de conhecimentos tácitos e explícitos. A pesquisa-ação permitiu captar as dificuldades e especificidades do processo de passagem do modelo à prática. O conhecimento prévio do pesquisador a respeito das particularidades do funcionamento interno da companhia facilitou a articulação das reuniões e discussões de maneira que o objetivo fosse atingido.

O modelo foi aplicado com sucesso à área de negócios internacionais de uma companhia produtora e comercializadora de bens de capital, do ramo metal-mecânico, do norte de Santa Catarina. O próprio pesquisador se envolveu na resolução do problema da gestão de relacionamentos da área de negócios internacionais da companhia juntamente com gestores e colaboradores da área. Foi possível observar a troca de conhecimentos tácitos profundos do problema em questão pelo aprendizado da companhia sobre a gestão de relacionamentos e sua importância para a competitividade e pelo aprendizado do pesquisador em relação aos desafios de aplicar o modelo na prática corporativa.

Um dos desafios da aplicação do modelo é a percepção do risco dentro da companhia. Mostrou-se, muitas vezes, conveniente adaptar as terminologias da literatura de forma a utilizar termos mais conhecidos no vocabulário da companhia e reduzir a percepção de risco, o descrédito ou a resistência à mudança das áreas. Manter a simplicidade e a comunicação franca e transparente com gestores foi fundamental em todo o processo.

Outro desafio importante é a percepção da existência ou não do problema. O pesquisador já possuía a experiência da tentativa de convencer a área de fazer mudanças para resolver problemas que nem sempre são percebidos por todos. Por este motivo é fundamental conhecer o contexto externo e interno da companhia no momento de aplicar o modelo na área. A justificativa da aplicação do modelo é facilitada quando feita a partir de situações problema reais na área e necessidades prementes.

É importante observar a relevância do apoio de gestores de alto nível que patrocinem a ideia. Sem este apoio o time responsável pelo trabalho corre o risco de cair no descrédito e falhar. Para obter o patrocínio dos gestores, é importante conhecer os objetivos de cada um para a área e ter certeza de endereçar estes interesses na aplicação do modelo, de forma a facilitar a percepção do valor do modelo para atingir os objetivos mais amplos dos gestores.

A necessidade de comunicação e ação coordenada da rede da companhia foi o grande enfoque desta aplicação do modelo em particular. Ficou evidente o impacto positivo esperado pelos gestores da companhia, esperando que o uso continuado do modelo trouxesse maior competitividade à corporação. A comunicação adequada sobre a inteligência em projetos em negociação e a ação coordenada das filiais com a matriz permitirá evitar inconsistências de informações que chegam aos clientes e o ganho de credibilidade e vendas.

A companhia já possuía um programa de IC com ação limitada a um grupo dedicado a IC. A percepção da companhia alvo confirmou a importância da comunicação na rede, evitando que os altos gestores estejam isolados da inteligência (GILAD, 2004). As discussões nos grupos deixaram claro como a companhia encara que o contexto externo precisa ser percebido e afeta os planos e estratégias (BENHARDT, 2003). Outra relação do conceito teórico com a prática corporativa é a visão de IC como responsabilidade de todos (WRIGHT; PICKTON; CALLOW, 2002), conceito fortemente presente nas discussões sobre colaboração. Foi confirmado que é possível integrar outras práticas presentes na companhia (MR, CRM, DM) ao processo de IC em redes (FLEISHER; WRIGHT; ALLARD, 2008), pois os colaboradores utilizaram diversas ferramentas já em uso na companhia para compor a aplicação do modelo e a cooperação.

Em relação à competitividade, os conceitos das cinco forças (PORTER, 1997) e da produtividade no conhecimento (DRUCKER, 1999) foram percebidos como demasiado abstratos para a discussão prática pela companhia. O plano estratégico da companhia possui um

formato mais geral, na forma de uma missão. Na área envolvida, o plano estratégico se refletia em vender mais para mais clientes e com mais lucro e esta era a percepção clara. Segundo a companhia, a competitividade foi definida como melhor preço, prazo, suporte, serviço, relacionamento, imagem e qualidade.

5.4.1 Ajustes no modelo a partir da pesquisa ação

Inicialmente, é importante mencionar que a proposta de um modelo com um conceito de IC como função de todos na companhia não é suficiente para mudar o comportamento das áreas envolvidas em IC, sejam elas vendas, marketing, compras ou outras. Para que o conceito de IC total, ou seja, IC como função de todos, é necessário que os departamentos tenham metas de IC em comum, de preferência ligadas a programa de participação nos lucros. Isto porque os recursos limitados à disposição dos gerentes corporativos são aplicados nas atividades que satisfaçam metas das áreas.

Um aspecto do modelo que demonstrou necessidade de ajuste foi o planejamento de IC. O planejamento consiste na definição de alvos ou projetos de IC, consistentes com a estratégia geral da companhia e que gerem, como saída, relatórios de suporte à decisão (GILAD, 2004) (CALOF, 2002) (HAVENGA; BOTHA, 2003) (FLEISHER; WRIGHT, 2009). A aplicação do modelo na companhia há requerido definir o intervalo de planejamento de IC em curto, médio ou longo prazos. Isto porque as estratégias das áreas da companhia variam muito com o intervalo de tempo.

Em relação a medir o desempenho de IC em redes, a pesquisa-ação aportou o alerta da concisão e simplicidade nas medidas. A corporação limita recursos administrativos e por isto a tomada de medidas deve ser precisa e concisa envolvendo poucas pessoas e aproveitando, se possível, recursos informáticos já existentes. Além disto, salientou-se que o processo de tomada de decisões administrativas se dá por pessoas que tem capacidade limitada de processar informação e, portanto, necessitam de um conjunto sintético de indicadores de desempenho em IC.

No que se refere ao ajuste do processo de IC, a pesquisa-ação foi importante na medida em que deixou evidente a necessidade de usar os ajustes como forma de adaptar o modelo proposto à realidade de cada corporação. Foi observado, no transcurso da pesquisa-ação, que os

ajustem permitem equilibrar ou reforçar o efeito das forças políticas nas atividades de IC e seu ajuste aos interesses de diferentes áreas.

Durante a execução da pesquisa-ação foi possível constatar a importância da constante comunicação com as partes interessadas. Os gestores envolvidos na avaliação e aprovação dos projetos de IC precisam receber constantes informes formais e informais para que estejam alinhados com as ações e as julguem dentro da perspectiva mais apropriada aos interesses da estratégia de IC e da corporação.

6 CONCLUSÕES

O propósito da presente pesquisa foi estudar o uso das redes de relacionamentos na inteligência competitiva com o objetivo de obter vantagem competitiva. A pesquisa se limitou ao universo das organizações que visam o lucro. Muito tem sido pesquisado nas três áreas separadamente: Competitividade, IC e Relacionamentos. O presente trabalho foi concentrado em evidenciar a aplicação dos conceitos de rede na inteligência com o objetivo da vantagem competitiva em IC.

O presente trabalho entregou contribuições tanto teóricas como empíricas. O modelo proposto contribui para que sejam desenvolvidas teorias competitivas mais próximas da realidade conectada de múltiplos relacionamentos no mercado. Contribui para as corporações com um processo que pode ser colocado em prática e alavancar a competitividade.

6.1 SOBRE OS OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho foi atendido, respondendo à pergunta de pesquisa principal: Como é possível alavancar o uso das redes de relacionamentos a favor da companhia no planejamento e ações de IC, avaliando e aperfeiçoando o processo continuamente? Foi evidenciado um modelo teórico e uma metodologia empírica para alavancar o uso das redes de relacionamentos através de sua gestão intencional, com planejamento, ações de IC e aperfeiçoamento contínuo.

As redes de relacionamentos são uma realidade corporativa e de mercado. A percepção desta realidade foi constatada na companhia alvo. Grande parte da informação necessária à inteligência passa por estas redes e a companhia que melhor fizer uso destas redes obterá a maior vantagem competitiva.

Foi atingido o objetivo geral do trabalho propondo um modelo de gestão de relacionamentos em IC e evidenciando sua operação. O modelo foi construído em comparação e estudo dos modelos já existentes de redes de relacionamentos e de IC e sua aplicabilidade foi provada por teste empírico em uma corporação multinacional Brasileira.

Adicionalmente, o trabalho de pesquisa respondeu a uma série de perguntas secundárias. Foi estabelecido um conceito de gestão de

relacionamentos em IC que tem em vista o monitoramento voltado à atuação prática com outras áreas da companhia, do ambiente interno, externo e dos diferentes tipos de relacionamento, incorporando práticas orientais de inteligência pelo relacionamento interpessoal e ocidentais de inteligência pela pesquisa e compartilhamento formal (FLEISHER; WRIGHT, 2009).

Foram estabelecidas as etapas e ferramentas do planejamento de IC para aproveitar o potencial das redes de diferentes tipos de relacionamentos. Foi explicitado um modelo de IC para gerenciar as redes de relacionamentos, fomentando o uso das redes pessoais associadas a ferramentas de gestão de conhecimento para a troca e explicitação de conhecimento sobre as redes.

Foi organizado um processo de gestão de relacionamentos em IC que avalie a situação e resultados atuais através de métricas adequadas, demonstrando o benefício da atividade de IC em redes e oportunizando a melhoria do processo. Finalmente, o modelo proposto para a gestão de relacionamentos em IC integra o aperfeiçoamento contínuo ao processo, por meio de ferramentas e diretrizes possíveis de colocar em prática na realidade corporativa.

6.3 SOBRE A METODOLOGIA

Foi proposta uma abordagem de pesquisa combinada em duas fases, caracterizada como um estudo do tipo explanatório. Primeiramente, foi realizada a pesquisa pela análise sistemática da literatura e proposta do modelo. Posteriormente, seguiu-se com a pesquisa-ação. A ordem das etapas teórica e empírica propiciou uma explicação, na etapa empírica, de resultados esperados ou não na fase teórica.

O objetivo foi aproveitar a complementaridade na resposta à pergunta de pesquisa. Por esta razão, as abordagens foram combinadas pela conexão dos dados e análise das relações entre teoria e prática. O peso de cada uma das abordagens foi igual e a aplicação sequencial com a etapa teórico-conceitual precedendo a etapa prática.

A etapa teórico-conceitual fez uma varredura da literatura em busca dos modelos e teorias aplicáveis na área. Fez a análise sistemática da literatura em relação a aspectos chave do trabalho que suportem a resposta à pergunta de pesquisa. Finalmente, a análise culminou com a proposição do modelo em resposta à pergunta de pesquisa.

A etapa qualitativa evidenciou as etapas envolvidas na aplicação do modelo na corporação e os seus reflexos na teoria científica. O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa-ação. A pesquisa-ação possibilitou um estudo aprofundado, tocando em aspectos tão específicos e tácitos quanto os relacionamentos de trabalho, negociação de interesses e relações de poder ao longo da aplicação da ação.

6.4 SOBRE O ESTADO DA ARTE

A busca na literatura científica não revelou um conceito de gestão de relacionamentos para IC para a vantagem competitiva. Os conceitos de IC concentram-se no processo tradicional de IC. Mencionam relacionamentos como fontes de informação, porém não detalham formas de gerenciar estas fontes, ficando a critério do analista de inteligência.

Os conceitos encontrados na literatura não sugerem integração entre áreas em um modelo de IC total, onde cada membro da corporação é responsável por IC dentro da rede corporativa. O planejamento e ações em IC não enfatizam os relacionamentos como forma de obter vantagem. O monitoramento do desempenho e o aperfeiçoamento contínuo do processo praticamente não aparecem na literatura relativa a IC.

De um universo de inúmeros trabalhos científicos na área, foram selecionados e analisados sistematicamente os 19 artigos selecionados estabelecidos como o referencial bibliográfico principal do trabalho. Os prismas da análise foram inspirados no ciclo PDCA de planejamento, execução, verificação e melhoria. Foi evidenciado o estado da arte no tema em relação a cada prisma. Desta forma foi detalhada a análise de como cada modelo contribui para o uso das redes de relacionamentos a favor da companhia no planejamento e ações de IC, avaliação e aperfeiçoamento do processo.

A literatura científica avaliada evidenciou a necessidade de um modelo de gestão de relacionamentos em IC para a vantagem competitiva. O modelo proposto cobre as lacunas explicitadas na análise teórica. Além disto, foi detalhado o processo de aplicação prática do modelo na corporação.

6.5 SOBRE O MODELO PROPOSTO

Com base na literatura científica, foi proposto um modelo de gestão de relacionamentos para IC em um ciclo de aperfeiçoamento contínuo seguindo o ciclo PDCA. A proposta do modelo revelou aspectos a serem esclarecidos na etapa empírica de pesquisa ação. A literatura científica foi a fonte teórica e a pesquisa-ação foi a fonte de evidência prática para a composição de um modelo consistente e aplicável à realidade corporativa.

O modelo foi desenhado utilizando quatro aspectos importantes que são gerais e aplicáveis a todas as companhias: planejamento, ação, medida e ajuste conforme ciclo PDCA. A partir destes aspectos foram detalhadas as etapas de planejamento, ação, medida e ajuste, sustentadas pelo tripé Competitividade, IC e Relacionamentos.

O modelo foi construído a partir de relações entre processo, desempenho, premissas e competências com IC, Competitividade e Rede de relacionamentos. Esta matriz processo versus áreas foco onde o processo é um ciclo de aperfeiçoamento contínuo e as áreas foco são Competitividade, IC e Relacionamentos propiciou a proposta do modelo. Para garantir a correta prática do modelo na corporação, foi definido um método de aplicação com formulários de metas, planos de ação, métricas e padrões de ajuste.

6.6 SOBRE A PESQUISA AÇÃO

O modelo proposto foi aplicado na prática corporativa. O modelo passou do domínio teórico ao prático por meio de uma metodologia simples e direta. A pesquisa-ação permitiu captar as dificuldades e especificidades do processo de passagem do modelo à prática. A experiência prévia do pesquisador na aplicação de outros processos inovadores na companhia e seus relacionamentos dentro da corporação facilitou a articulação das reuniões e discussões de maneira que o objetivo fosse atingido.

O modelo foi aplicado com sucesso à área de negócios internacionais de uma companhia produtora e comercializadora de bens de capital, do ramo metal-mecânico, do norte de Santa Catarina. Juntamente com os gestores da área, o pesquisador se envolveu na resolução do problema da gestão de relacionamentos da área de

negócios internacionais da companhia. A companhia cresceu em conhecimento e percepção da gestão de relacionamentos assim como o pesquisador cresceu no conhecimento dos desafios da aplicação de modelos científicos na indústria.

A percepção do risco dentro da companhia foi um dos desafios enfrentados. A utilização de constructos conhecidos dentro da corporação ajuda a reduzir a percepção do risco. Outro desafio foi a percepção do problema. A justificativa da aplicação do modelo foi facilitada porque foi feita a partir de situações problema reais na área e necessidades prementes. O apoio de gestores de alto nível, que patrocinem a ideia, foi fundamental. É importante conhecer os objetivos de cada um para a área e ter certeza de endereçar estes interesses na aplicação do modelo de forma a obter patrocínio dos gestores da área.

A necessidade de comunicação e ação coordenada da rede da companhia foi o grande enfoque desta aplicação do modelo em particular. A companhia alvo espera obter excelentes resultados neste sentido ao aplicar o modelo na prática diária. O plano dos gestores é aplicar o modelo como parte do programa de metas do próximo ano na companhia e posteriormente expandir seu uso em filiais no exterior e suas respectivas redes de relacionamentos.

REFERÊNCIAS

- ANAND, V., GLICK, W. H., MANZ, C. C., **Capital social: explorando a rede de relações da empresa**. Estratégia, 2002.
- ANDREVSKI, G., FERRIER, W. J., BRASS, D., **Social capital and competitive behaviour: a study of interfirm networks and rivalry among automakers**. Social capital and competitive behavior, 2006
- BACKHOUSE, C. J., **Managing relationships to improve performance: A case study in the global aerospace industry**. International Journal of Production Research, 2006.
- BALKUNDI, P., KILDUFF, M. **The ties that lead: A social network approach to leadership**. Leadership Quarterly, vol. 16, p. 941-961, 2005.
- BELL, D. (1973), **The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting**. Basic Books, New York, NY.
- BERNHARDT, D., **Competitive intelligence**. Prentice Hall – Financial Times, London, 2003.
- BONABEAU, E., **Decisions 2.0: The Power of Collective Intelligence**. MIT Sloan Management Review, 2009.
- BYOSIERE, P., LUETHGE, D. J., VAS, A., SANCHEZ, M. P. S., **Contextual issues in the diffusion of innovation : The interaction of social networks and organizational knowledge**. CRECIS, 2007.
- CALOF, J. L., WRIGHT, S., **Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective**. European Journal of Marketing, 2008.
- CALOF, J. L., **Handbook of competitive intelligence**. University of Ottawa, Ottawa, 2002.
- CANONGIA, C., SANTOS, D. M., SANTOS, M. M., ZACKIEWICZ, M., **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para gestão da inovação**. Gestão e Produção, 2004.
- CASSERES, B. G., **The alliance revolution: the new shape of business rivalry**. Harvard University Press, Cambridge, 1996.
- CONFORTO, E. C., AMARAL, D. C., SILVA, S. L., **Roteiro para revisão sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos**. Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, 2011.
- CHESBROUGH, H. W. **The era of open innovation**. MIT Sloan Management Review, 2003.
- CUTLIP, S. M., CENTER, A. H., BROOM, G. M. **Effective public relations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985.

- DAVIES, I. A., LYNETTE, J. R., HOLT, S. **Relationship management: A sales role, or a state of mind? An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force.** Industrial Marketing Management, 2010.
- DEMING, W.E., **Elementary Principles of the Statistical Control of Quality**, JUSE, 1950.
- DRUCKER, P. F., Knowledge worker productivity: the biggest challenge, California Management Review, 1999.
- EASLEY, D., KLEINBERG, J. **Networks, crowds and markets: reasoning about a highly connected world.** Cambridge University Press, 2010.
- ESPINET, E. O., BORULL, A. L., MORALES, J. C., ALSINA, M. G., Canals, A., **Social Capital as a Source of Competitive Intelligence in Universities.** Universitat Oberta de Catalunya, 2008.
- FEIGENBAUM, A. V., **Total quality control.** Book, 1991.
- FERGUSON, M. A. **Building theory in public relations: Interorganizational relationships.** Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, 1984.
- FLEISHER, C. S., WRIGHT, S., ALLARD, H. T., **The role of insight teams in integrating diverse marketing information management techniques.** European Journal of Marketing, 2008.
- FLEISHER, C. S., WRIGHT, S., **Examining differences in competitive intelligence practice: China, Japan, and the West.** Thunderbird International Business Review, 2009.
- FLEURY, A. C. C., MELLO, C. H. P., NAKANO, D. N., HO, J. B. T. L. L., MIGUEL, P. A. C., NETO, R. M., MARTINS, R. A., PUREZA, V. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** Campus Elsevier, 2009.
- FROW, P., et al, **Relationship market: developing the potencial of referral and influence markets.** Cranfield School of Management, 1998.
- FULDD, L. M. **The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors.** New York: John Wiley & Sons, Inc. p. 23 - 27. 1994.
- GALBRAITH, J.K. (1967), **The New Industrial State.** Houghton Mifflin, Boston, MA.
- GILAD, B., **Early warning: using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk and create powerful strategies.** American Management Association – AMACOM, New York, 2004.

- GRANOVETTER, M., **The strength of weak ties: A network theory revisited**. Sociological Theory, vol 1, 201-233, 1983.
- GREEN, S., **Systematic reviews and meta-analysis**. Singapore Medicine Journal, 2005.
- GRUNIG, L. A., GRUNIG, J. E., EHLING, W. P. **What is an effective organization?** Excellent public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- GUMMESSON, E., **Total relationship Marketing**. Taylor & Francis, 2012.
- HAVENGA, J., BOTHA, D. **Developing competitive intelligence in the knowledge-based organization**. 2003.
- HEMINGWAY, P., BRERETON, N., **What is a systematic review?** Evidence-Based Medicine, 2009.
- HUBERMAN, B. A., ROMERO, D. A., WU, F., **Crowdsourcing, attention and productivity**. Journal of Information Science, 2009.
- JAWORSKI, B. J., MACINNIS, D. J., KHOLI, A. K., **Generating Competitive Intelligence in Organizations**. Journal of Market-Focused Management, 2002.
- KOTHANDARAMAN, P., WILSON, D. T. **The future of competition value crating networks**. Industrial Marketing Management, 2001.
- LANE, S., **Collective Intelligence for Competitive Advantage: Crowdsourcing and Open Innovation**. University of Orgeon, 2010.
- LEE, L. L., **Corporate Social Capital and Firm Performance**. Academy of Management Conference, 2008.
- LEENDERS, R., GABBAY, Z, **Corporate social capital and liability**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999.
- LANGLEY, G. J., MOEN, R., NOLAN, K. M., NOLAN, T. W., NORMAN, C. L, PROVOST, L. P., **The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance, 2nd Edition**. Jossey-Bass ISBN 978-0-470-19241-2, 2009.
- LI, J., CHEN, Y., **Social network analysis: a new approach for business process reengineering**. WSEAS Transactions on Computers, 2006.
- MAKADOK, R., BARNEY, J. B., **Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence**. Management Science, 2001.
- MARIN, J., POULTER, A., **Dissemination of competitive intelligence**. Journal of Information Science, 2004.
- MEINDL, J. R., MAYO, M., Pastor, J. C., **Shared leadership in work teams: a social network approach**. IE Working Paper, 2002, WP 10/02.

- MOEN, R., NORMAN, C., **Evolution of the PDCA Cycle**. Associates in Process Improvement, 2011.
- MORTON, S. C., DAINITY, A. R. J., BURNS, N. D., BROOKES, N. J., NEWMAN, J. E. J., **The structure and function of complex networks**. SIAM Review, 2003.
- NEWMAN, M.E.J. **The Structure and Function of Complex Networks**. SIAM Review. Vol. 45(2): 167-256. 2003.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- PEREIRA, R. C. F. **Valor em relacionamentos de negócio: a perspectiva da díade no setor de software**. Tese da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.
- PITTAWAY, L., ROBERTSON, M., MUNIR, K., DENYER, D., **Networking and Innovation: a systematic review of the evidence**. International Journal of Management Reviews, 2004.
- PORTER, M. E., **Towards a dynamic theory of strategy**. Strategic Management Journal, vol. 12, p. 95, 1991.
- PORTER, M. E., How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 1997.
- PORTER, M.E., **Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy**. Economic Development Quarterly, vol. 14, no.1, p. 15-24, 2000.
- RAY, L.C., **Competitive intelligence: get the inside scoop on your competitors**. Business Leader Magazine, 2002.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Artmed Editora, 2008.
- SOMECH, A. **The effects of leadership style in the team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams**. Journal of Management, 2006.
- TZU, S., **The art of war** (Yuan Shibing, Trans.). London: Words- worth Editions, 1998.
- TAVARES, M. G., SOARES, T. D. **Alianças e Redes Estratégicas: As Tendências nas Empresas Líderes no Brasil**. Revista do BNDES, vol. 10, no. 19, p. 293-312, 2003.
- VIEDMA, J. M., **SCBS Social capital bechmarking System Profiting from social capital when building network organizations**. Journal of Universal Computer Science, 2003.
- WATTS, D. J. **Seis graus de separação, a evolução da ciência de redes em uma era conectada**. São Paulo: Leoparto, 2009.
- WEST, M.A. **Leadership clarity and team innovation in health care**. Leadership Quarterly, vol. 14, p. 393-410, 2003.

WRIGHT , S., PICKTON, D. W., CALLOW, J., **Competitive intelligence in UK firms: a typology**. Marketing Intelligence & Planning, 2002.

YANG, J., LU, L., XIE, W., CHEN, G., ZHUANG, D., **On competitive relationship networks: A new method for industrial competition analysis**. Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, 2007.

APÊNDICE A – Formulários de aplicação do modelo

O presente apêndice lista os formulários utilizados na aplicação do modelo proposto dentro da companhia alvo.

FORMULÁRIO DE METAS			
Área envolvida: Departamento de vendas internacionais - Região II			
Orientações			
Este formulário é destinado a registrar as metas da área nos quatro blocos da competitividade pelas redes de relacionamentos. Para cada bloco deve ser definido um objetivo geral. Para cada objetivo podem ser estabelecidas diversas metas. Recomenda-se que o número de metas seja pequeno para facilitar a execução. As metas devem ser possíveis de serem atingidas, mensuráveis, devem possuir um responsável e um prazo de execução.			
	Área	Objetivo geral	Meta
Estratégia para ser mais competitivo	Obter e entregar informações	Obter e entregar informações confiáveis e de modo veloz (atualizadas).	Levantar perspectivas de negócio dos mercados.
	Trabalhar em rede	Promover integração da rede, alinhada com o objetivo da empresa.	Ter resposta para todos os fil-up > 100 mil
	Fomentar relacionamentos	Atores da rede sentir-se como um só time, uma só equipe (team work).	Passar para filiais lista com todos os pedidos em fabricação e respectivos clientes.
			Telecon semana para construir relacionamentos com cada pessoa da filial.
			Ter resposta e aprovação das filiais para o plano de ação até Fev-2012.
Elaborado: Mitchell Dutra			
Revisado:			
Aprovado:			

Figura 16 - Formulário de metas.
Fonte: autoria própria.

FORMULÁRIO DE PROJETOS DE INFORMAÇÃO			
Áreas envolvidas:			
Orientações			
Este formulário é destinado a detalhar as ações para atingir as metas/projetos de IC. Ao final do formulário algumas perguntas sobre como será a implantação das ações devem ser respondidas. Estas perguntas abordam pontos chave para o sucesso na comunicação e ação que garanta o ganho de competitividade pelas ações deste plano.			
Metas	Ações	Prazo	Responsável
Levantar perspectivas de negócio dos mercados.			
Ter resposta para todos os fill-up > 100 mil			
Passar para filiais lista com todos os pedidos em fabricação e respectivos clientes.			
Telecon semana para construir relacionamentos com cada pessoa da filial.			
Ter resposta e aprovação das filiais para o plano de ação até Fev-2012.			
Como agir			
Como será promovida a transparência e participação de todas as áreas necessárias na companhia?			
Como será o canal de comunicação para promover a interação de todas as partes?			
Como será garantido que os relatórios sejam simples, diretos e sua implantação seja registrada?			
Elaborado:			
Revisado:			
Aprovado:			

Figura 17 - Formulário de projetos de IC.

Fonte: autoria própria.

PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO			
Área envolvida:			
Orientações			
Este formulário se destina a definir ações estratégicas que garantam a abrangência desejada das metas planejadas. Na primeira parte, sobre a abrangência das metas, pintar o quadro em que existe uma meta que atenda àquela área estratégica. Na segunda parte defina as ações/correções que serão tomadas para garantir a abrangência desejada.			
Abrangência das metas estratégicas			
	Informações	Rede	Relacionamentos
Força dos entrantes			
Força dos fornecedores			
Força dos concorrentes			
Força dos clientes			
Força das alternativas			
Ações estratégicas para garantir abrangência desejada das metas			
Ação		Prazo	Responsável
Elaborado:			
Revisado:			
Aprovado:			

Figura 18 - Formulário de ação estratégica.
Fonte: autoria própria.

FORMULÁRIO DE AÇÕES			
Área envolvida:			
Orientações			
Este formulário se destina a detalhar as ações nas redes e relacionamentos para atingir as metas. Na primeira parte, separe as ações por diferente aspectos de tratamento dos relacionamentos na rede. Na segunda parte estão algumas perguntas sobre pontos chave no sucesso em implantar as ações.			
Aspectos	Ações na rede e relacionamentos para atingir as metas	Prazo	Responsável
Desenvolver			
Confiar			
Comunicar			
Ganhar poder			
Prevenir conflitos			
Manter			
Perguntas auxiliares para implantar as ações			
Como será o canal de comunicação?			
Como serão alinhadas as expectativas?			
Como e com que frequência será obtido feedback?			
Elaborado:			
Revisado:			
Aprovado:			

Figura 19 - Formulário de ações.
Fonte: autoria própria.

FORMULÁRIO DE MÉTRICAS				
Área envolvida:				
Orientações				
Este formulário se destina a detalhar as métricas para monitorar as metas estabelecidas e o sucesso em seu atingimento. Elas devem medir o sucesso da gestão da rede de relacionamentos. As métricas devem ser facilmente mensuráveis e quantificáveis. Devem refletir o sucesso no atingimento das metas.				
Bloco	O que medir?	Como medir?	Quem mede?	Periodicidade?
Obter informações				
Relacionamentos				
Rede				
Elaborado:				
Revisado:				
Aprovado:				

Figura 20 - Formulário de métricas.
Fonte: autoria própria.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO E AJUSTE					
Área envolvida:					
Orientações					
Este formulário se destina a registrar a avaliação periódica da gestão da rede de relacionamentos para obter maior competitividade. O objetivo da avaliação periódica é a melhoria constante do processo em relação ao fluxo de informações, ganho de competitividade e redes e relacionamentos.					
Ao iniciar o processo devem ser definidos os aspectos a serem avaliados em cada área e o critério de avaliação. Assim periodicamente poderão ser avaliados os resultados e propostas ações de ajuste para melhorar o processo.					
Informações					
Aspecto	Critério	Resultado	Ação	Responsável	Prazo
Competitividade					
Aspecto	Critério	Resultado	Ação	Responsável	Prazo
Redes e Relacionamentos					
Aspecto	Critério	Resultado	Ação	Responsável	Prazo
Elaborado:					
Revisado:					
Aprovado:					

Figura 21 - Formulário de avaliação.
Fonte: autoria própria.

APÊNDICE B – Tabelas do modelo proposto

O presente apêndice lista as tabelas do modelo proposto. Por questão de espaço para mostrar as informações nas tabelas o restante da presente página se encontra em branco propositalmente.

Autor		Modelo		
Artigo		Como é proposto?	Como age?	Como age?
REDES	CASERES	CLASSESS, R. G. The alliance revolution Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"
	NEWMAN	NEWMAN, M.E.J. The Structure and Function of Complex Networks. SIAM Review. Vol. 45, No. 2, 2003, pp. 167-231.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"
	BARLEY	BARLEY, S. R. The Alliance Revolution. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"
	WATTS	WATTS, D. J. Six degrees of separation: a study in connectedness. New York: Basic Books, 2003.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"
	BAKUNDE	BAKUNDE, S. R. The Alliance Revolution. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"
RELACIONAMENTOS	WELSH	WELSH, J. P. The Alliance Revolution. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"
	SOBECH	SOBECH, J. P. The Alliance Revolution. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"
	DAVIES	DAVIES, I. A. LYNETTE, J. R. HOLTS, S. Relationship management: A sales role, or a sales of mind? An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. Journal of Marketing Management, 2010.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"
	FERGUSON	FERGUSON, M. A. (1984, August). Building relationships in health care. Leadership Quarterly, 2003, 14(4-5), p. 393-410.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"
	CUTLER	CUTLER, J. A. Gung, J. E. & Elling, V. P. (1985). Effective public relations (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"
Suma		Suma	Suma	Suma
GUNG		GUNG, J. A. Gung, J. E. & Elling, V. P. (1985). Effective public relations (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"
MARTINS		MARTINS, J. A. Gung, J. E. & Elling, V. P. (1985). Effective public relations (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"
PEREIRA		PEREIRA, R. C. F. Valor em relacionamentos de negócios: a perspectiva do cliente no setor de software. Tese da Universidade Federal de Rio Grande do Sul, 2005.	Como "age" o "primeiro parceiro" com um "segundo parceiro" compartilhando um rede de relacionamentos.	Como "age?"

Tabela 8 - Modelo proposto, modelo versus redes e relacionamentos.
Fonte: autoria própria

[illegible]